

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

DESEMPENHO ESTRATÉGICO E
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS:
um estudo multi-caso em três cooperativas do setor agroindustrial avícola
na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina

LUÍZ ANTÔNIO GABRIEL

CURITIBA

2003

**“DESEMPENHO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS
COMPETITIVAS: UM ESTUDO MULTICASO EM TRÊS
COOPERATIVAS DO SETOR AGROINDUSTRIAL
AVÍCOLA NA REGIÃO OESTE DO ESTADO DO PARANÁ
E SANTA CATARINA”**

**ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A
OBTENÇÃO DO TÍTULO DE MESTRE EM ADMINISTRAÇÃO (ÁREA DE
CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES), E APROVADA EM
SUA FORMA FINAL PELO CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ.**

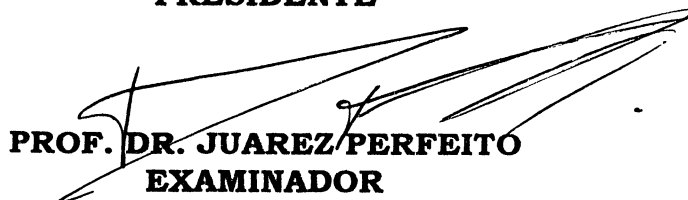


**PROF. DR. CLÓVIS L. MACHADO-DA-SILVA
COORDENADOR DO MESTRADO**

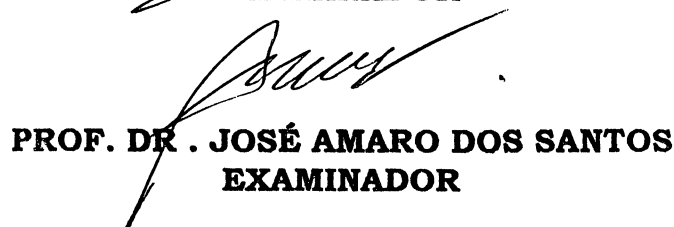
**APRESENTADO À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:**



**PROF. DR. ROMEU ROSSLER TELMA
PRESIDENTE**



**PROF. DR. JUAREZ PERFEITO
EXAMINADOR**



**PROF. DR. JOSÉ AMARO DOS SANTOS
EXAMINADOR**

LUÍZ ANTÔNIO GABRIEL

**DESEMPENHO ESTRATÉGICO E
ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS:**

**um estudo multi-caso em três cooperativas do setor agroindustrial avícola
na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA

2003

Aos meus pais, Gabriel e Amábile; ao
meu filho, Wellington e a minha esposa,
Magna.

AGRADECIMENTOS

Agradeço às pessoas que tornaram possível esta dissertação, em especial, a todas que colaboraram com esta pesquisa, pertencentes à Aurora, Copacol, Cooperunião, Coordenação Geral do MST de Chapecó – SC, Universidade Federal do Paraná e Fecilcam.

Também deixo meu reconhecimento a todas as outras pessoas, que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste estudo.

A todos, minha eterna e sincera gratidão!

**DESEMPENHO ESTRATÉGICO E ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS:
um estudo multi-caso em três cooperativas do setor agroindustrial avícola na
região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina**

Autor: LUÍZ ANTÔNIO GABRIEL

Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

RESUMO

Esta pesquisa procura verificar se as estratégias competitivas possuem alguma relação com o desempenho estratégico, em três cooperativas do setor agroindustrial avícola na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina. Este estudo utilizou o método qualitativo, com múltiplas fontes de evidências, como entrevista, documentos e observação. Para analisar as evidências obtidas, este trabalho utilizou a metodologia de análise de conteúdo e adequação ao padrão, por meio da técnica analítica denominada de categorias analíticas.

Estratégia competitiva é a variável independente desta pesquisa e desempenho estratégico é a variável dependente. As perguntas de pesquisa tratam de como estas variáveis podem se relacionar, inclusive na questão da implementação dessas estratégias e do comprometimento das pessoas.

O resultado mais importante alcançado foi verificar que há relação entre as variáveis estudadas. Além disso, que a estratégia competitiva, quando de sua implementação, havendo comprometimento das pessoas, relaciona-se com desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria.

Portanto, haja vista os resultados apresentados, esta pesquisa contribuiu para o aprofundamento do estudo relativo à competitividade, ao comportamento estratégico das cooperativas e à ciência da administração em geral, por apresentar os fatores críticos de sucesso, como tomar decisões num tipo peculiar de organização e por ser uma ferramenta que serve como um suporte para a tomada de decisões estratégicas.

STRATEGIC PERFORMANCE AND COMPETITIVE STRATEGY:

A multicaso study within three agricultural cooperatives of the poultry sector located in the western region of the states of Paraná and Santa Catarina.

Author: Luiz Antônio Gabriel

Adviser: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

ABSTRACT

This research tries to find out whether the competitive strategies have any relationship with the strategic performance within three cooperatives of the poultry industry in the states of Parana and Santa Catarina. This research used qualitative methods using multiple sources of evidences like interviews, documents and observations. In order to analyze the evidences obtained, this work used a methodology of standardized content and implementation, that is, using a technique called analytical category.

The competitive strategy is the independent variable of this research, the strategic performance being the dependent variable. The questions concerning the research are about discovering how these variables may be related, as well as establishing how to apply these strategies by getting the involvement of the personnel in a participative way.

The most important result obtained was to check the relationship between the verified variables. Besides that, with the implementation of competitive strategies there would be a need to compromise people in relation with strategic performance.

Therefore, in view of the presented results, this research contributed to the enlargement of the studies related to competition, to the strategic behavior of the cooperatives and to the science of general administration, by presenting critical success factors, how to make decisions in a special kind of organization, and for being a useful tool for taking strategic decisions.

SUMÁRIO

RESUMO	iv
ABSTRACT	v
LISTA DE QUADROS E TABELAS	xii
1. INTRODUÇÃO	1
1.1. Formulação do problema	2
1.2 Definição dos objetivos da pesquisa	3
1.2.1. Objetivo Geral	3
1.2.2. Objetivos Específicos	3
1.3. Justificativa Teórica e Prática	3
1.4. Estrutura da Dissertação	5
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA	7
2.1. Estratégia	7
2.2. Estratégias competitivas	31
2.3. Desempenho Estratégico	55
2.3.1. Perspectiva Financeira	64
2.3.2. Perspectiva Interna	65
2.3.3. Perspectiva do Cliente	66
2.3.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	68
2.4. Estratégias Competitivas e Desempenho Estratégico ..	69
2.5. Cooperativas	75

2.5.1.	Cooperativas do Setor Agroindustrial Avícola	88
2.5.1.1.	Concorrentes	88
2.5.1.2.	Fornecedores	90
2.5.1.3.	Produtos ou Serviços Substitutos	91
2.5.1.4.	Entrantes Potenciais	91
2.5.1.5.	Compradores	92
3.	METODOLOGIA	93
3.1.	Especificação do problema	99
3.1.1	Perguntas de Pesquisa	99
3.1.2.	Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis	100
3.1.3.	Definição de Outros Termos Relevantes	101
3.2.	Delimitação e Design da Pesquisa	104
3.2.1.	Caracterização das Unidades-Caso	104
3.2.1.1.	Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda (Aurora)	104
3.2.1.2.	Copacol – Cooperativa Agrícola Consolata Ltda	111
3.2.1.3.	Cooperunião – Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste Ltda	119
3.2.2.	Coleta e Tratamento de Dados	121
3.2.2.1.	A Pesquisa Documental	122
3.2.2.2.	Sobre o Uso de Entrevistas	123
3.2.2.3.	Sobre a Observação	126
3.2.3.	Análise e Interpretação dos Dados	128

3.2.4. Limitações da Pesquisa	132
4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	134
4.1. Resultados das Entrevistas	134
4.1.1. Transcrição da Entrevista – Copacol	135
4.1.1.1. Alguns Direcionadores da Competitividade do Setor Agroindustrial.....	135
4.1.1.1.1. Os Controlados pela Empresa	135
4.1.1.1.2. Os Controlados pelo Governo	138
4.1.1.1.3. Fatores “Quase” Controláveis	139
4.1.1.1.4. Fatores Incontroláveis	140
4.1.1.2. Estratégia Competitiva	142
4.1.1.3. Desempenho Estratégico	144
4.1.1.3.1. Perspectiva Financeira	144
4.1.1.3.2. Perspectiva Interna	144
4.1.1.3.3. Perspectiva do Cliente	146
4.1.1.3.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	147
4.1.2. Transcrição da Entrevista – Aurora	150
4.1.2.1. Alguns Direcionadores da Competitividade do Setor Agroindustrial.....	151
4.1.2.1.1. Os Controlados pela Empresa	151
4.1.2.1.2. Os Controlados pelo Governo	155
4.1.2.1.3. Fatores “Quase” Controláveis	156
4.1.2.1.4. Fatores Incontroláveis	157

4.1.2.2.	Estratégia Competitiva	160
4.1.2.3.	Desempenho Estratégico	163
4.1.2.3.1.	Perspectiva Financeira	163
4.1.2.3.2.	Perspectiva Interna	163
4.1.2.3.3.	Perspectiva do Cliente	167
4.1.2.3.4.	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	170
4.1.3.	Transcrição da Entrevista – Cooperunião.....	174
4.1.3.1.	Alguns Direcionadores da Competitividade do Setor Agroin- dustrial	174
4.1.3.1.1.	Os Controlados pela Empresa	174
4.1.3.1.2.	Os Controlados pelo Governo	177
4.1.3.1.3.	Fatores “Quase” Controláveis	178
4.1.3.1.4.	Fatores Incontroláveis	179
4.1.3.2.	Estratégia Competitiva	179
4.1.3.3.	Desempenho Estratégico	182
4.1.3.3.1.	Perspectiva Financeira	182
4.1.3.3.2.	Perspectiva Interna	182
4.1.3.3.3.	Perspectiva do Cliente	184
4.1.3.3.4.	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento	186
4.2.	Análises das Entrevistas	190
4.2.1.	Análise da Entrevista – Cooperunião	190
4.2.1.1.	Estratégia Competitiva	190
4.2.1.2.	Desempenho Estratégico	195
4.2.2.	Análise da Entrevista – Copacol	201

4.2.2.1. Estratégia Competitiva	201
4.2.2.2. Desempenho Estratégico	205
4.2.3. Análise da Entrevista – Aurora	211
4.2.3.1. Estratégia Competitiva	211
4.2.3.2. Desempenho Estratégico	215
4.3. Análise dos Documentos	222
4.3.1. Estratégia Competitiva	222
4.3.1.1. Aurora	222
4.3.1.2. Copacol	228
4.3.1.3. Cooperunião	233
4.3.2. Desempenho Estratégico	236
4.3.2.1. Aurora	236
4.3.2.2. Copacol	244
4.3.2.3. Cooperunião	249
4.4. Observação	253
4.4.1. Estratégia Competitiva	253
4.4.1.1. Aurora	253
4.4.1.2. Copacol	257
4.4.1.3. Cooperunião	259
4.4.2. Desempenho Estratégico	266
4.4.2.1. Aurora	266
4.4.2.2. Copacol	270
4.3.2.4. Cooperunião	273

4.4.	Estratégias Competitivas e Desempenho Estratégico em	
	Perspectiva	279
4.5.1.	Aurora	279
4.5.2.	Cooperunião	285
4.5.3.	Copacol	289
5.	CONCLUSÃO	291
5.1.	Implicações dos Resultados	312
5.1.1.	Do Ponto de Vista Acadêmico	313
5.1.2.	Do Ponto de Vista Organizacional	314
5.2.	Sugestões para Pesquisas Futuras	315
	ANEXOS	316
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	323

LISTA DE QUADROS

QUADRO 3.1. Metodologia – Modelo Operativo do Estudo Multicaso	130
QUADRO 3.2. Categorias Analíticas para Análise das Evidências	131
QUADRO 4.1. Resumo das Estratégias Competitivas das Unidades-Caso Pesquisadas.....	265

LISTA DE TABELAS

TABELA 2.1. Estratégias Competitivas.....	41
TABELA 2.2. Desempenho Estratégico	63
TABELA 2.3. Tipos de Cooperativa	82

1. INTRODUÇÃO

As estratégias são de crucial importância para as organizações, em decorrência do atual ambiente competitivo dos negócios.

A queda do Muro de Berlim, o fim da URSS, a formação dos blocos econômicos, a revolução nas comunicações e nas tecnologias, a abertura dos mercados, a globalização e a rapidez das mudanças trouxeram novos paradigmas.

Neste contexto, as organizações lutam com forças poderosas no mundo competitivo, sejam elas político-legais, sociais, econômicas, tecnológicas e setoriais, gerando ameaças e oportunidades.

Desta forma, acabou o espaço para o amadorismo na gestão das empresas.

Estratégia é um campo de extrema complexidade. Todo conhecimento que se possa ampliar na área já tem mérito, devido às contribuições teóricas e práticas.

A questão estratégica deste trabalho não se refere a setores ou negócio que se deve operar. Trata-se de como competir no setor ou no negócio escolhido, com as estratégias competitivas.

Nas últimas décadas, as organizações foram ampliando a percepção para aspectos indispensáveis à sobrevivência dos negócios, como as finanças, a qualidade, a satisfação dos consumidores e ao crescimento e aprendizagem organizacional.

O escopo competitivo da empresa, em consonância à sua vantagem competitiva, dentro de uma cadeia de valores, é uma questão de escolha, quando a organização opta por um determinado posicionamento estratégico.

No entanto, conhecer a complexidade das implicações que estas opções estratégicas possam ter no desempenho estratégico da empresa, motivou este estudo, que procurará responder ao problema de pesquisa que será formulado a seguir.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Com base no que foi exposto, e a partir das considerações teórico-empíricas e metodológicas das seções seguintes, o presente estudo visa responder ao seguinte problema de pesquisa:

QUAL A RELAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM TRÊS COOPERATIVAS DO SETOR AGROINDUSTRIAL AVÍCOLA NA REGIÃO OESTE DO ESTADO DO PARANÁ E SANTA CATARINA ¹?

¹ Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda (Aurora), em Chapecó – SC; Copacol – Cooperativa Agrícola Consolata Ltda, em Cafelândia –PR e Cooperunião – Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste Ltda, em Dionísio Cerqueira – SC.

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

Identificar a relação entre estratégias competitivas e desempenho estratégico em três cooperativas do setor agroindustrial avícola na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar as estratégias competitivas de três cooperativas do setor agroindustrial avícola na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina;
- Identificar o desempenho estratégico de três cooperativas do setor agroindustrial avícola na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina;
- Verificar a relação entre estratégias competitivas e desempenho estratégico de três cooperativas do setor agroindustrial avícola na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina.

1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

As estratégias no nível da unidade de negócio apresentam escolhas que podem ser feitas, dadas as variações no escopo estratégico e na vantagem estratégica em que a empresa se posiciona no mercado.

Por outro lado, as mudanças setoriais, político-legais, econômicas, tecnológicas e sociais revelaram perspectivas para o desempenho da empresa, cuja negligência pode comprometer os resultados globais de longo prazo da organização.

Deste modo, este trabalho contribuirá para o aprofundamento do estudo relativo à competitividade, ao comportamento estratégico das cooperativas e à

ciência da administração em geral, por apresentar as razões subjacentes aos fatores críticos de sucesso e as formas de tomada de decisão num tipo de organização bem diferenciada.

As cooperativas possuem uma estrutura organizacional complexa e uma forma peculiar de tomar decisões: com seus órgãos sociais, como as Assembléias Gerais (que é o órgão supremo da sociedade), as Assembléias Gerais Ordinárias e as Assembléias Gerais Extraordinárias; com os seus órgãos de administração, como a Diretoria ou Conselho de Administração, compostos exclusivamente de associados eleitos pela Assembléia Geral, sendo que a administração é fiscalizada por um Conselho Fiscal.

Esta dissertação, portanto, visa contribuir com a teoria, conhecendo se há estratégias competitivas que trazem variações diferentes no desempenho estratégico, bem como avaliando se o comprometimento, quando da implementação das mesmas, também se relaciona com essa variável dependente que será estudada.

O desenvolvimento do conhecimento, na área de estratégia, não tem um fim em si mesmo.

O fornecimento de informações empíricas sobre as variáveis estudadas, aferindo as possíveis relações porventura existentes entre estratégias competitivas e desempenho estratégico, reveste-se de uma importância muito grande para os formuladores de estratégia, que têm em suas decisões um amplo impacto econômico e social, sem contar o papel que exercem em termos de país, como por exemplo, a expressiva participação que muitas empresas exercem no comércio exterior brasileiro, como é o caso do tipo de organização estudada por esta pesquisa.

A seguir, será mostrada a estrutura que terá esta dissertação.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Na introdução, apresentou-se uma contextualização onde se inserem as estratégias competitivas e desempenho estratégico, culminando com a formulação do problema de pesquisa, o estabelecimento dos objetivos gerais e específicos, finalizando com a justificativa teórica e prática.

O segundo capítulo tratará da base teórico-empírica. Primeiramente, apresentar-se-á como a estratégia tem sido vista pelas diferentes escolas, mostrando que este estudo seguirá a escola que vê a estratégia como um processo analítico. Em seguida, serão identificados as estratégias competitivas e seus respectivos conceitos. A partir deste arcabouço teórico, em terceiro lugar, discorrer-se-á sobre o tópico desempenho estratégico. Depois, relacionar-se-ão duas variáveis, as estratégias competitivas e o desempenho estratégico. Finalizando a base teórico-empírica, nada mais apropriado do que conhecer o que vem a ser as cooperativas, tipos, história, conceitos, relevância, focalizando também as mesmas no setor agroindustrial avícola, haja vista que esta pesquisa se desenvolve nesse tipo peculiar de organização.

No terceiro capítulo, serão expostos os procedimentos metodológicos norteadores da pesquisa, tais como: perguntas de pesquisa; definições constitutivas e operacionais das variáveis; definição de outros termos relevantes; delimitação e design da pesquisa; caracterização das unidades-caso; a coleta e tratamento de dados; as múltiplas fontes de evidências, como a pesquisa documental, entrevista e observação; análise dos resultados; o modelo operativo do estudo multi-caso e as limitações da pesquisa.

A descrição e análise dos dados constarão no quarto capítulo.

No quinto capítulo, será feita a conclusão da dissertação, mostrando as implicações dos resultados, em nível acadêmico e organizacional, bem como as sugestões para pesquisas futuras.

Por último, haverá a relação dos anexos, assim como as referências bibliográficas.

Assim, pode-se expor o problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, justificando a relevância teórica e prática do que aqui foi proposto.

Estes elementos introdutórios são fundamentais para guiarem a realização deste estudo, pois mostraram as variáveis envolvidas, bem como o tipo de organização na qual se desenvolverá este trabalho.

Desta forma, para conhecer melhor o assunto, é imprescindível uma revisão teórica. Isto será feito no próximo capítulo.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

Após a definição do problema e tendo em vista os objetivos a serem atingidos, é mister uma revisão dos conceitos que servem de base para esta pesquisa e para as suas possíveis conclusões.

A explanação teórica iniciará com o tópico sobre estratégia. Em seguida, apresentar-se-á sobre o que vêm a ser estratégias competitivas, identificando-as. Depois, discorrer-se-á sobre desempenho estratégico. Feito isso, abordar-se-á a relação existente entre as estratégias competitivas e desempenho estratégico. Como este é um estudo num tipo peculiar de organização, as cooperativas, estas serão apresentadas, com sua história, modalidades, conceitos, relevância, encerrando o tópico, especificamente, nesse tipo de organização no setor agroindustrial avícola.

2.1. ESTRATÉGIA

"Formular uma estratégia empresarial criativa é a tarefa mais importante e desafiante da alta administração" (TELMA, 1986:64).

Dada esta importância e desafio representados pela estratégia, conforme ressaltado por TELMA (1986), é indispensável conhecer como diferentes autores vêem a estratégia.

Há autores, como SCHUMPETER (1984), que vêem a estratégia como um processo visionário.

De acordo com SCHUMPETER (1984:19):

A maior parte das criações do intelecto ou da fantasia desaparece para sempre após um período que varia entre a digestão de um jantar e uma geração. Algumas, entretanto, não são assim. Sofrem eclipses, mas voltam outra vez, e não como elementos irreconhecíveis de uma herança cultural, mas com suas roupagens próprias e com suas cicatrizes pessoais que as pessoas podem ver e tocar.

A imagem do futuro desejado tem uma característica que diferencia de outros processos estratégicos. Os objetivos tornam-se uma filosofia de vida, envolvendo, além dos aspectos quantitativos, o coração das pessoas, na busca por colocá-los em prática, transformando-se num sentido para a vida dos indivíduos que estejam caminhando rumo à visão.

Conforme SCHUMPETER (1984:19):

Não precisamos acreditar que uma grande realização deva ser, necessariamente, uma fonte de luz, ou impecável no desenho fundamental ou nos detalhes. Ao contrário, podemos acreditar que ela é um poder das trevas; podemos achar que ela é fundamentalmente errada, ou discordar de quaisquer aspectos particulares.

Uma visão é tão forte que, embora ela possa não ser totalmente impecável no desenho fundamental ou nos detalhes, as críticas e as imperfeições simplesmente estimulam a exibição do vigor da estrutura. Isto acontece porque, além do envolvimento dos sentimentos das pessoas no processo, aquilo que se pretende realizar reveste de aspectos muito comparáveis a uma religião, onde a pessoa se converte naquilo que lhe mostram, tornando seus atos um reforço positivo de satisfação por uma causa e suas omissões, um pesar na consciência (SCHUMPETER, 1984).

Segundo SCHUMPETER (1984:25):

Muito do encanto da fé se perde no processo, mas ganha-se alguma coisa ao se resgatarem verdades importantes e estimulantes que são muito mais valiosas por si mesmas do que seriam se estivessem atadas a destroços perdidos.

A escolha do curso de ação, segundo SCHUMPETER (1984), depende da visão que o indivíduo tem, que é formada na mente pela localização da pessoa no processo produtivo.

A estratégia empresarial não é um incidente inevitável, mas condição para as realizações (SCHUMPETER, 1984).

Outros autores, como SIMON (1965), vêem a estratégia como um processo mental.

Para SIMON (1965), ocorre por um processo mental, a escolha ou decisão das alternativas de comportamento das organizações.

Segundo SIMON (1965:79), "O conjunto dessas decisões que determinam o comportamento a ser exigido num dado período de tempo chama-se estratégia".

A fisiologia da estratégia consiste em fornecer premissas (externas e internas) aos indivíduos em nível de execução na hierarquia organizacional, de forma a proporcionar um controle das decisões tomadas pelos mesmos. O aconselhamento, a comunicação, a autoridade, a informação e o treinamento são as influências externas para levar até a pessoa objetivos, valores e informação. As premissas internas constituem-se pela lealdade, critério da eficiência e informações geradas pelo indivíduo. A decisão do indivíduo é o resultado da combinação de ambas premissas. Por isso, observa-se que há um controle do comportamento do ser racional, inculcando no indivíduo que decide, premissas factuais e valorativas (SIMON, 1965).

Segundo MARCH e SIMON (1970), os estímulos do ambiente provocam na organização reações, cujo conjunto se denomina de programas de ação. A estratégia de ação é um conjunto de programas, independentes dos estímulos iniciais, na contingência de certos fatos que se modificam e de várias

características da situação, num processo decisório humano de seleção de alternativas satisfatórias. Excepcionalmente, descoberta e seleção de alternativas ótimas.

O comportamento racional substitui a realidade complexa por modelos. Estes podem conflitar com os alvos da empresa e são robustecidos devido ao mecanismo cognitivo que, nos indivíduos, faz com que enxerguem as coisas compatíveis com os termos de referência, por meio de um processo de filtragem; na unidade organizacional, por força do conteúdo da comunicação intragrupos, com percepções filtradas, padrões de referência semelhantes, os relatos filtrados harmonizam-se com as percepções intragrupos, reforçando-as; no ambiente que cerca esta unidade organizacional, por meio da exposição seletiva aos estímulos externos, as percepções revelam predisposições, mesmo antes da triagem em termos de referência do indivíduo (MARCH e SIMON, 1970).

De acordo com WEICK (1996), as vulnerabilidades que precisam ser resolvidas, não ocorrem por um processo racional, mas por uma atenção ao contexto social, de onde emergem as decisões que são cruciais.

Segundo HAMEL (1999), a estratégia não deve ter seu fluxo de idéias oriundas somente da alta administração. Criar riqueza exige inovação. Está obsoleto somente ficar alocando recursos. Os capitais, as idéias e os talentos precisam ser atraídos e torna-se essencial manter a livre circulação dos mesmos.

HAMEL (2000) mostra, por meio da história como a IBM entrou no e-business, que a estratégia pode emergir de um processo de mudança não imposto pelo alto escalão da empresa, mas sim, originado de idéias, iniciativas e entusiasmo de níveis mais baixos da organização.

Depreende-se que, na estratégia como um processo mental, as decisões desempenham um papel fundamental, derrubando a premissa de que as mesmas são constantemente racionais, o que nem sempre acontece, verificando muitas vezes, na prática, de se ter decisões satisfatórias.

Nesta escola de estratégia está implícito o alerta para um perigo a que estão sujeitos os estrategistas, que consiste em possuir modelos distorcidos da realidade complexa. É importante que a alta administração evite mecanismos cognitivos que levem a uma leitura errada da realidade, prejudicando a tomada de decisões estratégicas.

Mas estratégia também pode ser vista como um processo analítico.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997:38):

Conceituamos estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes dos segmentos-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros.

Conforme PORTER (1986), a empresa posiciona-se frente às forças competitivas, a saber: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaças de serviços ou produtos substitutos, rivalidade entre empresas existentes e ameaça de novos entrantes.

Segundo PORTER (1993:43):

As cinco forças competitivas determinam a lucratividade da indústria porque fixam os preços que as empresas podem cobrar, os custos que têm de suportar e o investimento necessário para competir. A ameaça de novas empresas limita o potencial de lucro geral na indústria porque essas novas empresas trazem nova capacidade e buscam uma parcela de mercado, reduzindo as margens. Compradores ou fornecedores poderosos arrancam para si os lucros. Intensa rivalidade competitiva corrói os lucros, exigindo maiores custos de competição (em publicidade, promoção de vendas ou pesquisa e desenvolvimento) ou a transferência do lucro para os consumidores, na forma de menores preços. A presença de sucedâneos próximos limita o preço que os competidores podem cobrar sem provocar a substituição e corroer o volume da indústria.

Entende-se que as cinco forças competitivas podem alterar a competitividade da empresa no mercado, tornando-a mais forte ou fraca (PORTER, 1986).

Segundo PORTER (1993:46), "As empresas, com suas estratégias, podem também influenciar as cinco forças, para pior ou melhor".

Isto revela uma lógica muito consistente, pois conforme for o movimento dessas forças, a empresa deve posicionar-se para manter ou expandir a suas vantagens competitivas ou influenciar essas forças, uma vez que, se isto não for feito, essas forças podem levar a um desequilíbrio que neutralize ou retire vantagens competitivas da organização. Tal efeito pode significar num extremo, simplesmente a eliminação da empresa no mercado. Não precisa nem dizer quais seriam as sérias consequências disso em termos financeiros, sociais e econômicos. Por isso, o conceito de estratégia de PORTER (1986), é mais do que teórico, é pragmático.

Na estratégia como processo analítico, a empresa não tem uma visão egocêntrica, mas sim, também voltada para os concorrentes, num processo analítico onde, dentre vários aspectos setoriais que devem ser analisados, numa perspectiva externa e interna, podem ser destacados: os custos, os preços e os níveis de investimentos.

Conforme a base sobre a qual a empresa se compara com seus competidores, seja em termos de custos, preços ou níveis de investimentos, ter-se-á um posicionamento estratégico.

Se os preços da empresa são comparáveis com os dos concorrentes, um desempenho acima da média tem como segredo eficiência em relação aos competidores.

Se o ponto de referência para o posicionamento estratégico verifica que os custos da empresa são comparáveis aos dos concorrentes, o âmago da estratégia é buscar uma margem maior, por meio da diferenciação das atividades na cadeia de valor, que justifiquem um preço acima dos concorrentes.

Conforme PORTER (1993:51), "O valor final criado por uma empresa é medido pelo que os compradores se dispõem a pagar pelo seu produto ou serviço. Uma empresa é lucrativa se esse valor excede ao custo coletivo de realizar todas as atividades necessárias".

Assim, a estratégia é um processo analítico onde a empresa influencia as cinco forças competitivas e é por meio de atividades de valor, da cadeia de valores, no sistema de valores, que se obterá a fonte da vantagem competitiva, cujo posicionamento estratégico incluirá também o escopo competitivo.

Observa-se que as diferentes escolas de estratégia fornecem premissas imprescindíveis para as organizações e a explicação da relevância das mesmas encontra-se no fato de se constituírem na fisiologia da estratégia.

Na estratégia como um processo analítico, PORTER (1986), ressalta que é importante o executor da estratégia ter claro o posicionamento da empresa, para que se tenha uma estratégia de tal forma que, seja possível enfrentar jogos duplos dos concorrentes (manutenção da posição existente e imitação da posição estratégica do concorrente) e re-posicionamentos.

Desta forma, percebe-se que, ter claro na mente o posicionamento da empresa, constitui-se de uma premissa fundamental para os indivíduos nas organizações e isto poderia ser conseguido pela fisiologia da estratégia.

PORTER (1996), evidencia que este posicionamento claro, por meio das estratégias competitivas, permite à empresa um desempenho superior à média, de uma forma sustentável, evitando o erro cometido pelo Japão na década de 70 e 80, baseando sua competitividade apenas na efetividade operacional (exceção para SONY, CANON e SEGA).

PORTER (1987), vincula desempenho da empresa alicerçado num outro conjunto de premissas: atratividade, financeiras, competitivas, de portfólio, estruturais, de conhecimento e de valor.

Outros autores, como HANNAN e FREEMAN (1989) e HENDERSON (1989), vêem a estratégia como um processo reativo.

Neste sentido, de acordo com HANNAN e FREEMAN (1989), primeiramente, deve considerar-se que as populações, numa referência sociológica e dinâmica das organizações, reagem às mudanças. As taxas de entrada e de saída das organizações, fundamentais para a mudança de longo prazo, são influenciadas pela competição (dentro e entre as populações); pelos recursos limitados, tais como: capital, membros, material, licença, dentre outros; pela legitimação; pela idade (quanto maior a idade, a tendência da mortalidade das organizações é menor) e pela densidade (número de organizações dentro da população).

É interessante fazer uma comparação entre dois autores, pertencentes a escolas diferentes de estratégia. HANNAN e FREEMAN (1989), ao comentarem sobre as taxas de entrada e saída das organizações, citam, como uma das

influências das mesmas, a competição dentro das populações. Ora, PORTER (1986), expõe que a rivalidade entre as empresas existentes numa mesma indústria se constitui como uma das cinco forças competitivas.

Se a rivalidade entre as empresas existentes numa mesma indústria for alta, considerando somente esta força competitiva, o nível de atratividade será menor, pois o desempenho tende a ser abaixo da média (PORTER, 1986, 1989).

De acordo com HANNAN e FREEMAN (1989), os recursos limitados, como capital, membros, material, licenças, dentre outros, também influenciam as taxas de entrada e de saída das organizações. De acordo com PORTER (1986, 1989), a ameaça de novos entrantes é uma das cinco forças competitivas. Quando HANNAN e FREEMAN (1989) expõem sobre os recursos limitados, os mesmos, na consideração de PORTER (1986, 1989), podem se constituir em barreiras de entrada. Por exemplo, capital (HANNAN e FREEMAN, 1989), se a exigência for alta, a barreira de entrada passa a ser forte, em decorrência, analisando somente este fator, a atratividade da indústria passa ser melhor (PORTER, 1986, 1989). É o caso de material (HANNAN e FREEMAN, 1989), ao se conjecturar sobre as vantagens de custo absoluto, uma dificuldade de acesso a insumos necessários, é uma barreira de entrada, o que tornaria a indústria mais atrativa, o que colaboraria para um desempenho acima da média (PORTER, 1989).

Segundo HANNAN e FREEMAN (1989:70):

Afirmar que as estruturas organizacionais estão sujeitas a forças de inércia forte não é o mesmo que declarar que as organizações nunca mudam. Certamente, significa que as organizações respondem relativamente devagar às ocorrências de ameaças e oportunidades em seus ambientes.

HANNAN e FREEMAN (1989), explicam a diversidade das organizações, numa proporção direta da diversidade da base de recursos.

Segundo HENDERSON (1989), não é lógico permanecer no ambiente empresarial em desvantagem em relação aos concorrentes.

HENDERSON (1989), chama a atenção para o fato de que a estratégia é um sistema, por conseguinte, dinheiro, competidores, clientes, pessoas, recursos, são partes que se interagem. O que levou o autor a ressaltar este elemento da estratégia é de índole empírica, mostrando que este entendimento permite que se use tal compreensão para prever alterações no equilíbrio competitivo, dado um movimento estratégico.

É importante prever alterações no equilíbrio competitivo, pois um movimento dos concorrentes, pode deixá-los com vantagens superiores em termos competitivos, simplesmente eliminando as empresas em desvantagem no mercado (HENDERSON, 1989).

É de conhecimento de todos a rapidez das mudanças ocorridas nos últimos anos. Revoluções aconteceram nos mais diversos campos, como na tecnologia, na medicina e nos negócios. Vivem-se hoje novos paradigmas. HENDERSON (1989), ajuda revelar o que está por trás de tudo isso: a estratégia. E o intuito da mesma é a ação deliberada e planejada para um objetivo: criar a vantagem competitiva.

Competir é uma questão de sobrevivência no mundo dos negócios, no pressuposto de que os recursos são escassos.

Estratégia também tem sido vista como um processo formal.

Segundo WRIGHT et al. (2000:24), "Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização".

É interessante notar que existe uma diferença entre estratégia e administração estratégica, sendo que a primeira inclui a formulação (no nível empresarial, no nível da unidade de negócio e as funcionais), a implementação e controle, enquanto a segunda é mais ampla, compreendendo a determinação de missão, objetivos, no contexto dos ambientes externos e internos (WRIGHT et al., 2000).

As cinco forças competitivas, conforme PORTER (1986), podem ser utilizadas para análise do ambiente setorial.

As análises setoriais, político-legais, sociais, econômicas e tecnológicas possibilitam levantar as oportunidades e ameaças do ambiente externo (WRIGHT et al., 2000).

Ainda, dentro do modelo de administração estratégica, WRIGHT et al. (2000), relacionam três níveis de formulação de estratégias, como o empresarial (formulada para toda a empresa); unidade de negócio (com missão, mercado e concorrentes distintos de outros subsistemas organizacionais) e funcionais. No nível empresarial, destacam-se as seguintes alternativas estratégicas: a de crescimento, tais como crescimento interno horizontal e vertical, integração horizontal, diversificação (horizontal relacionada, não relacionada, vertical de empresas relacionadas ou não relacionadas), fusões, alianças estratégicas; estabilidade e redução, constituindo este último em reviravolta, desinvestimento e liquidação. No nível da unidade de negócio, os autores destacam as estratégias genéricas.

Observa-se que PORTER (1986), apresentou algumas estratégias que podem ser aplicadas nos meios industriais genéricos, a saber: estratégia competitiva em indústrias fragmentadas, emergentes, em maturidade e em

declínio. Nota-se implícito o embasamento do ciclo de vida das organizações para esta classificação. Além disso, as estratégias, em cada meio industrial genérico, utilizam-se do esquema das cinco forças competitivas.

O que para WRIGHT et al. (2000) seriam estratégias no nível da unidade de negócio, diferenciando-as em estratégias genéricas para pequenas unidades de negócios e para grandes unidades de negócio, PORTER (1986) trata também como estratégias genéricas, agregando o termo “competitivas”, pois o mesmo considera as mesmas como uma estratégia defensiva ou ofensiva em relação as cinco forças competitivas.

Segundo WRIGHT et al. (2000), cultura organizacional, poder e liderança não são vistos como uma forma de estratégia, mas como aspectos de análise na implementação das mesmas, que se dá por meio da estrutura organizacional.

De acordo com ANSOFF (1977), existe um processo para a formulação de estratégia, onde de acordo com as circunstâncias e a visão do estrategista (reativo, planejador ou empreendedor), dado um estímulo gerador, leva a organização a explicitar ou revisar seus objetivos. Nisto, está subjacente a eficiência e o fato de que os objetivos são alcançados por meio da produção e venda de bens e/ou serviços.

Uma vez fixados os objetivos, procede-se a avaliação interna. Nesta, as oportunidades (de expansão ou crescimento) ocorrem dentro da posição corrente de produtos e mercados e há a comparação do potencial da indústria em relação aos pontos fortes e fracos da empresa, resultando nos hiatos, que podem ser de expansão e de diversificação (ANSOFF, 1977).

Na avaliação externa, as oportunidades são prospectadas em condições de desconhecimento parcial, por isso, não se trabalha empresas e produtos de forma

isolada. Busca-se conhecer a indústria e grupo de indústrias, que neste estágio preliminar, criam-se regras de decisão (estratégia) para orientar na escolha das oportunidades. Disso tudo resulta em ordem decrescente as indústrias que poderiam atender ao hiato de diversificação e a decisão, se val diversificar ou não (ANSOFF, 1977).

Seguindo o processo de formulação de estratégia de ANSOFF (1977), verifica-se se altera ou não a estrutura organizacional para aproveitar potencial de efeitos conjuntos. Estabelecem-se carteiras de produtos e mercados em ordem de preferência, bem como a seleção de elementos adicionais de estratégia, como vetor de crescimento, vantagem competitiva e sinergia, clarificando se as oportunidades relacionadas contribuem para a consecução dos objetivos a serem alcançados.

Ainda, segundo ANSOFF (1977), seleciona-se o método de expansão e de crescimento (fazer ou comprar), levando em conta os objetivos, a estratégia e os recursos. Determina-se a estratégia administrativa, com as diretrizes da evolução organizacional, a sinergia, a estrutura, a decisão de fazer ou comprar, detalhando as relações organizacionais e os meios para o desenvolvimento dos recursos organizacionais. E concluindo o processo de formulação de estratégia, formula-se a estratégia financeira, com as diretrizes e meios para financiar a expansão e crescimento.

Os planos da alta administração visam alcançar aos objetivos. São relevantes estes planos, haja vista que os objetivos não podem ser estáticos, pois a explicitação ou a revisão dos mesmos depende dos estímulos do meio-ambiente. Isto faz surgir uma atenção ao formulador da estratégia, em poder captar estes estímulos externos. Na estratégia como um processo formal, um

conjunto de fatores é considerado, como a análise interna e externa. A vantagem disso tudo é se ter uma estratégia consistente, não deixando de se considerar aspectos essenciais para a formulação de estratégia.

Estratégia também tem sido vista como um processo de transformação.

De acordo com MINTZBERG et al. (2000), estratégia pode ser interpretada em cinco diferentes concepções: plano; truque; padrão, no sentido do tipo do comportamento estratégico observado no tempo; posição, olha para baixo, num entendimento de encontro de produto e cliente e para fora, aqui significando o mercado; perspectiva, olha para dentro, numa acepção organizacional e mental e para cima, ou seja, a missão da empresa. Estes mesmos autores ainda diferenciam três tipos de estratégias: as emergentes, que são padrões realizados, mas não pretendidos; deliberadas, que é a realização daquilo realmente intencionado e não-realizadas ou irrealizadas, que são intenções que não aconteceram.

Neste processo de transformação, a estratégia é formada ligando mente e ação. Quando é uma resposta a uma situação, diz-se que é uma estratégia emergente. Isto é possível pelo conhecimento das capacidades organizativas, pré-requisito para o estabelecimento da direção estratégica. Não é inteligente pensar que tudo pode ser previsto com antecedência. Já a estratégia como formulação, pressupõe em seguida a implementação, vendo a estratégia como sendo totalmente deliberada, que além de na prática isso nem sempre ser verdadeiro, tira a flexibilidade da empresa de fazer as mudanças na estratégia em face do surgimento de situações não previstas ou informações não disponíveis na época da formulação (MINTZBERG, 1987).

Segundo MINTZBERG (1987), a estratégia emergente pode se transformar em padrão, que se reconhecido e legitimado, transfigura-se em deliberada, que caminha paralelamente com o controle. A visão desejada é alcançada pela aprendizagem. A estratégia é a vitória por ter realizado uma visão. A lição é que aprendizagem e controle devem caminhar juntos. Em algumas organizações, no nível estratégico formam-se as grandes linhas estratégicas e deixa para o nível tático e operacional as especificidades, deste modo, todos na organização participam da formação da estratégia.

CHANDLER (1995), ao estudar a DU PONT, GENERAL MOTORS, STANDARD OIL COMPANY e SEARS, ROEBUCK AND COMPANY, descobriu que com o aumento da complexidade e diversidade das companhias, para se realmente transformar a empresa, a estrutura deve seguir a estratégia, pois esta necessita para sua formulação, de tempo, informação e compromisso psicológico. Ora, as empresas eram centralizadas, funcionais, com os responsáveis pela estratégia mais voltados para questões táticas e do dia-a-dia. A FORD, por exemplo, não obteve sucesso, antes da Segunda Guerra Mundial em se diversificar, porque sua estrutura simplesmente bloqueou a estratégia.

Segundo CHANDLER (1995:13), “Estratégia pode ser definida como a determinação de objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e a alocação dos recursos necessários para executar estes objetivos”.

Mas para se formular a estratégia, precisa-se de condições para isso. Então, no caso das empresas citadas por CHANDLER (1995), as mesmas transformaram-se em estruturas multidivisionais e descentralizadas, abrindo espaço para que a alta administração pudesse formular a estratégia e as

questões táticas ficassem nas divisões, com a devida criação de linhas de responsabilidade e autoridade.

Nos quatro casos relatados por CHANDLER (1995), primeiro as empresas se expandiram e acumularam recursos. Em seguida, partiram para uma racionalização dos recursos, reduzindo custos, racionalizando atividades funcionais, procurando se integrar com as flutuações mercadológicas, através de uma estrutura centralizada e funcionalmente departamental. Esta centralização com integração vertical, onde novas funções eram criadas e a estratégia de diversificação, que resultava em novos produtos, sobrecarregavam quem formulava as estratégias com atividades táticas, diminuindo o tempo para pensar, buscar informações na elaboração de estratégias. Inclusive, havia muitos problemas que eram vistos como funcionais, como por exemplo, de marketing, que, no entanto, no fundo, eram problemas estruturais, causados pela estratégia da empresa, que no caso, foram todas de expansão e diversificação. Por derradeiro, para se solucionar esta inadequação organizacional gerada, as empresas implantaram uma nova estrutura descentralizada e com diversas divisões.

Há autores que vêem a estratégia como um processo conceutivo.

Para ANDREWS (1977), a concretização de uma visão de futuro, requer-se o entendimento da estrutura conceitual. Uma organização aspira a ser alguma coisa ou estar em algum lugar com seus produtos ou serviços, formando assim uma imagem do que deseja alcançar. Em seguida, formula-se como isto será possível, traçando-se os objetivos, as metas, os propósitos e as políticas necessárias para garantir a consecução daquilo que foi traçado.

No sentido militar, tanto estratégia como tática é uma ciência e arte, a diferença é que tática se interpreta restritamente em relação à disposição e manobra das forças armadas, enquanto aquela usa as forças armadas como instrumental do Estado, a fim de almejar o que seus dirigentes propuseram (ANDREWS, 1977).

Uma estratégia apresenta quatro componentes, como as oportunidades do mercado, recursos e competências corporativas, valores e aspirações pessoais, obrigação aos acionistas e para a sociedade (ANDREWS, 1977).

SELZNICK (1972), diferencia dois tipos de organizações: a que cria todas condições para a longevidade e a não perene. Esta, dominada pelos gerentes administrativos, realizam somente decisões, em termos de objetivos, cujas premissas se fundamentam no fato de que os recursos e meios estão disponíveis. Aquela, onde o executivo transforma-se num estadista, tomando decisões críticas, envolvendo o estabelecimento da missão da organização e a estrutura social, com valores que dizem mais do que objetivos quantitativos.

Estratégia também pode ser vista como um processo de negociação.

A relação empregatícia tem questões que precisam ser negociadas. Esta negociação poderia ser unilateral, contudo, as organizações têm uma tendência de pensar muito no curto prazo. Por esta razão, a participação de alguma forma do trabalhador é uma força de equilíbrio, nos interesses de longo prazo da organização (PFEFFER, 1995).

Segundo PFEFFER (1998), as organizações erram ao pensar que a taxa de mão-de-obra, que é o total do salário de seus empregados, dividido pelas horas trabalhadas, seja igual ao custo da mão-de-obra, pois este último contempla a produtividade do trabalho. Então, muitos dirigentes têm a lógica de

contratar seus recursos humanos por um módico preço, esquecendo que isto têm um impacto na produtividade do trabalho.

Não é pagando menos pelo trabalho das pessoas que se reduzirá o custo do trabalho, pois pode acontecer de ser uma pessoa menos treinada, que reduzirá a qualidade do produto e aumentará o custo pela improdutividade dos serviços prestados. Disso resultará, no final das contas, uma mão-de-obra cara (PFEFFER, 1998).

O custo do trabalho não é o mais relevante para uma organização. Embora esta assertiva contraria as práticas convencionais que acontecem no dia-a-dia. Além disso, baixo custo da mão-de-obra não é uma vantagem competitiva, e sim, qualidade, serviços aos clientes, produtos, processos, inovação dos serviços, liderança tecnológica, pois estas são difíceis de imitar (PFEFFER, 1998).

Segundo PFEFFER (1998), as pessoas não trabalham somente por dinheiro. Por isso, os planos de remuneração que pagam por desempenhos individuais, trabalham contra o desempenho organizacional.

Pelo que se percebe, no contexto das estratégias das empresas, necessita-se da valorização do elemento humano, pois a pessoa é a única vantagem competitiva que as organizações possuem realmente. O indivíduo não pode ser visto como um ser puramente econômico, mas social, buscando no trabalho muito mais que dinheiro, mas também satisfação.

PFEFFER (1998), mostra claramente sua posição em como a organização pode realizar seus objetivos de competitividade, em termos de custos ou de qualidade. É um processo amplo, que envolve desde a contratação de mão-de-obra da melhor qualidade, que pode aparentar uma política não recomendável, mas é assim que se faz negócios de sucesso: uma relação capital versus

trabalho que vê neste último um aliado para os fins organizacionais e o processo de negociação deve ser vantajoso para ambas as partes. Isso apenas se consegue quebrando os mitos, tais como: de que o homem trabalha por dinheiro; de que pagamentos para incentivos individuais melhoram o desempenho; custos de mão-de-obra sejam vantagem competitiva e de que os mesmos constituem significativa proporção dos custos totais; que se pode reduzir os custos da mão-de-obra, diminuindo a taxa de mão-de-obra, que é o resultado encontrado com a divisão do salário de um empregado, pelas horas efetivamente trabalhadas e o último mito, é pensar que o custo da mão-de-obra seja igual à taxa de mão-de-obra.

Estratégia também pode ser vista como um processo coletivo.

Segundo NORMANN (1993:188):

Cultura é o conjunto de crenças, normas e valores que forma a base do comportamento cooperativo humano e torna suas ações, de alguma maneira, previsíveis e dirigidas para um conjunto de propostas comumente aceitas ou a manutenção de alguma situação já consagrada publicamente.

As empresas têm na cultura uma vantagem competitiva, pois a mesma forma a base do comportamento humano e isto é difícil de um concorrente imitar. A cultura não é imutável, podendo ter sua fonte no macro-ambiente, mas também na liderança (NORMANN, 1993).

A cultura é uma ferramenta gerencial e tem seus desdobramentos. No nível tático, a cultura orienta o comportamento operacional, e no nível estratégico, contribui para a estruturação do desenvolvimento da estratégia, identificando-se os fatores críticos e projetando-se maneiras poderosas de controlar e manter estes atributos (NORMANN, 1993).

Alguns autores vêem estratégia como um processo emergente.

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990), a tarefa crítica de uma organização não é somente levar ao consumidor produtos que atendam a sua necessidade, mas também ultrapassar a imaginação do cliente em relação aos atributos esperados daquilo que compra. Para isso, as competências centrais, que são tecnologias e habilidades produtivas fortalecedoras do negócio, adaptam a organização às oportunidades de rápida mudança, prospectam benefícios tecnológicos, rejeitam conceitos limitadores à organização e personificam o aprendizado coletivo.

As competências centrais repercutem em benefícios aos clientes e estes conseguem percebê-los. Além disso, é a chave que potencializa o acesso para uma grande variedade de mercados. Por derradeiro, as competências centrais são difíceis de imitar, uma vez que os concorrentes podem até adquirir a tecnologia, mas não conseguirão com facilidade duplicar o aprendizado e o padrão interno de coordenação do processo que fez com que emergissem as competências centrais (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

De acordo com PRAHALAD e HAMEL (1990), algumas lições foram aprendidas estudando as empresas que pararam de fabricar certos produtos. A primeira é que os custos de abandonar uma competência central apenas são parcialmente calculados, as quais não foram obtidas de dia para noite. As mesmas emergiram de um processo de contínuas melhorias, que podem superar uma década e deste modo, não as desenvolvendo, dificulta uma empresa entrar em mercados emergentes.

Como se sabe, os produtos centrais são incorporações físicas de uma ou mais competências centrais, agregando valor aos produtos finais. O ideal é que, para manter a liderança de longo prazo, a empresa vença em três níveis:

competências centrais, produtos centrais e produtos finais. As competências centrais estão para desenvolvimento de um novo negócio com vantagem em relação aos concorrentes, assim como produtos centrais estão para melhoramentos em produtos. Tem apenas um pré-requisito: vencer a corrida em relação aos rivais (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Para desenvolver a arquitetura estratégica, visualiza-se as competências centrais que se deseja construir, bem como as tecnologias que as constituem, de forma que sejam competências que preservem a competitividade no negócio da empresa, que os clientes percebam os benefícios nos produtos finais e que não sacrifiquem oportunidades futuras relevantes para o interesse da organização. Em seguida, catalisam-se projetos e pessoas harmonizadas com o novo conceito, sinalizando para a gerência média que os recursos corporativos valorizados, são alocados na gerência corporativa (PRAHALAD e HAMEL, 1990).

Segundo ARGYRIS (1991), atitudes defensivas evitam testar as premissas que moldam o comportamento, prejudicando o processo de aprendizagem, que é fundamental em estratégia.

Na verdade, o que se precisa hoje é uma mudança de mentalidade. A estratégia somente acontece se a verdadeira aprendizagem atingir a parte emotiva das pessoas, capacitando-as a fazerem algo novo, a verem o mundo de uma forma que não tinham visto antes, ampliando a capacidade, propiciando o espaço público onde os sonhos possam tornar-se realidade (SENGE, 1998).

Mas o hiato existente entre a realidade atual e aquilo que se pretende, tem sido enfrentado de diversas maneiras: desistindo-se, usando a força de vontade ou afastando-se daquilo que não se deseja pela manipulação, ao invés de criar o que se quer (SENGE, 1998).

No entanto, a forma melhor de se trabalhar com a imagem de futuro desejada pelas organizações e sua realidade atual é dizer a verdade, ter diálogo ao invés de discussão, argumentar-se, indagar-se, ter a disposição de descobrir as limitações ou os impedimentos para se enxergar a realidade, descongelar as premissas sobre os motivos pelos quais as coisas são como são (SENGE, 1998).

Somente assim, as organizações e pessoas poderão libertar-se de arquétipos aprisionadores, que impedem com que as estratégias se realizem. É uma verdadeira metanóia, migrando das respostas paliativas para soluções fundamentais (SENGE, 1998).

O comprometimento também é fundamental, principalmente quando o assunto é estratégia.

De acordo com SENGE (1998:239):

As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas simplesmente “assinar em baixo” a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento.

O elemento humano, muitas vezes tão esquecido, é o cerne das estratégias, e porque não, o fim de toda ciência.

PFEFFER (1995, 1998) criticou a unilateralidade nas questões estratégicas. SENGE (1998), também diz que o caminho para o comprometimento não passa pela imposição das coisas, o que geraria somente aceitação da visão da organização.

Observa-se a necessidade de que nas organizações haja o verdadeiro comprometimento, de tal forma que a estratégia, independente do processo pelo qual seja vista, as pessoas tenham uma atitude favorável à sua efetividade.

Esta colocação é consistente com SIMON (1965), onde ele ressalta que, paralelamente às premissas externas, uma organização deve conseguir de seus

empregados as premissas de ordem interna, entre as quais se destaca a lealdade.

SCHUMPETER (1984), ao falar sobre estratégia como um processo visionário, expõe como uma característica principal da visão é que ela toca no fundo do coração das pessoas.

De acordo com SELZNICK (1972), uma organização necessita ser uma instituição, não ficando restrita à formulação de objetivos. Precisa-se alcançar algo mais do público interno e externo, por meio da luta por alguma coisa muito mais nobre, como os valores. Assim, não se ficará circunscrito somente a aspectos quantitativos dos objetivos.

Isto é condizente com a natureza humana, pois o ser humano não se restringe a números. E uma instituição não pode, no que tange à estratégia, dissociá-las das dimensões humanas, sob pena de fracasso de longo prazo.

Segundo COURTNEY et. al. (1997), a escolha da estratégia depende do grau de incerteza com que a empresa se depara.

Essa escolha da estratégia, segundo CAMPBELL e ALEXANDER (1997), encontra sua melhor orientação nos propósitos da existência da organização, principalmente aqueles que visam a vantagem competitiva, única capaz de criar valor para acionistas, clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, governo e grupos especiais de interesse. Já os objetivos em termos de cada público que apóia a organização, são limitadores como guia de seleção da estratégia a ser adotada.

É muito importante a maneira de pensar e ver a estratégia.

Conforme OHMAE (1988), a estratégia é como um iceberg. A competição entre as empresas seria a parte visível. A maior parte da estratégia, que corresponde onde o valor é criado e a competição é evitada, fica submersa.

Contudo, uma estratégia também lida com a questão da flexibilidade.

Segundo ISENBERG (1987:92), "Oportunismo estratégico é a habilidade de permanecer focado em objetivos de longo prazo, enquanto se mantém flexível o suficiente para resolver os problemas do dia-a-dia e reconhecer novas oportunidades".

Para conseguir esta flexibilidade e ao mesmo tempo manter a direção estratégica, o caminho está nos hábitos do pensamento e de ações. Nestas, os objetivos de longo prazo num planejamento não podem ser tão detalhistas, bem como se pode evitar a desproporcionalidade entre o que é e o que vale a pena ser notado, através do planejamento da agenda do dirigente. Naquele, o planejamento estratégico precisa ser fluido em relação às informações e às oportunidades, para isso, é mister a coleta de idéias, a visão e a capacidade de síntese (ISENBERG, 1987).

É ilusório atingir aos objetivos com precisão. Quem age nunca tem todas as informações, pois o gerenciamento é um processo interativo e a combinação entre a racionalidade e a desenvoltura oportunista é habilidade importante (ISENBERG, 1987).

HART (1997), lembra que as estratégias devem contemplar uma visão de um mundo sustentável, em termos de meio ambiente.

Como se mostrou, alguns autores vêem a estratégia como um processo visionário, mental, analítico, reativo, formal, de transformação, conceutivo, de negociação, coletivo e emergente. Depois, outros aspectos de estratégia foram

considerados, conforme COURTNEY et al. (1997), CAMPBELL e ALEXANDER (1997), OHMAE (1988), ISENBERG (1987) e HART (1997).

Das diversas maneiras de ver a estratégia, este trabalho utilizará o conceito de estratégia como um processo analítico.

Assim, de uma revisão teórica da estratégia no seu aspecto geral, a seguir, serão abordadas as estratégias competitivas.

2.2. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

Neste tópico, serão abordadas as estratégias competitivas, em que consistem, conceito e a identificação dos diversos tipos que as mesmas possuem.

Há milhões de anos, a competição nasceu junto com o surgimento da vida no mundo, em decorrência da luta por recursos escassos. Sem um equilíbrio de forças, a sobrevivência não seria de todos, seria de quem tivesse uma vantagem superior em relação aos seus concorrentes (HENDERSON, 1989).

Mas nem sempre a competição envolveu estratégia: era seleção natural, vencendo o mais apto. Na competição biológica, a mudança sempre existiu. No entanto, em negócios, além da mudança, há a presença da imaginação e da lógica, que são armas que mudam o equilíbrio competitivo, eliminam rivais. A SEARS, WAL-MART são exemplos de empresas que se diferenciaram, conseguiram ser diferentes com vantagens únicas (HENDERSON, 1989).

Com a imaginação e a lógica, o que muda o equilíbrio competitivo é a vantagem competitiva e as inovações são essenciais nesse processo.

As novas tecnologias, as necessidades novas ou renovadas do comprador, o aparecimento de novo segmento de indústria, os custos ou disponibilidade oscilante de insumos, as mudanças nos regulamentos governamentais, são as

causas mais típicas das inovações que influem na vantagem competitiva. A informação, a percepção e ação tempestiva para explorar mudança estrutural resultam em vantagem competitiva (PORTER, 1993).

Não há dúvida da importância que a vantagem competitiva tem no posicionamento estratégico e existem alguns caminhos para a manutenção da mesma.

Em primeiro lugar, para manter a vantagem competitiva pode-se basear a fonte da mesma em vantagens de ordem inferior, como custos baixos dos fatores, fáceis de imitação pela concorrência. Há vantagens de ordem superior, mais duráveis, como tecnologia de processos, diferenciação de produtos ou serviços, marca e clientes fiéis. As vantagens de ordem superior têm algumas características, como conhecimentos e capacidades avançados, recursos humanos de alto nível, capacidade técnica interna, relacionamento estreito com clientes, investimentos, pesquisa e desenvolvimento, comercialização e superioridade no desempenho de atividades. Isto torna a estratégia sustentável e gera produtividade (PORTER, 1993).

Em segundo lugar, o número de fontes distintas de vantagem na cadeia de valores é uma forma de manter a vantagem competitiva. Quanto mais vantagens, menor a vulnerabilidade da empresa (PORTER, 1993).

Em terceiro lugar, a manutenção da vantagem competitiva ocorre com melhoria e aprimoramento contínuo (PORTER, 1993).

De acordo com GHEMAWAT (1986), a vantagem competitiva sustentável reside no tamanho da empresa no mercado escolhido (obtendo economias de escala, experiência e escopo), acesso superior aos recursos ou competidores e restrições nas opções dos competidores (por meio de políticas governamentais,

defesas contra concorrentes que estão restringidos por investimentos já realizados e tempo de resposta aos movimentos competitivos).

Segundo PORTER (1993:63):

Praticamente qualquer vantagem pode ser conseguida por outros, mais cedo ou mais tarde, se o líder deitar-se sobre os seus louros. Para manter a vantagem a empresa deve tornar-se alvo móvel, criando novas vantagens pelo menos com o mesmo ritmo em que seus concorrentes igualam as suas vantagens exclusivas anteriores.

Nesse sentido, quanto ao número de fontes de vantagem, muitas tarefas podem ser empreendidas, como melhoramento contínuo das atividades; ampliação das fontes de vantagem na cadeia de valores; exploração das tendências da indústria; flexibilidade para se necessário, destruir vantagens antigas para criação de novas, de ordem superior.

Quando se aborda estratégia competitiva, é impossível deixar de incluir a vantagem competitiva. Esta por sua vez, qualquer explanação sobre o assunto ficaria incompleto se não mencionar como se compete internacionalmente.

Na competição internacional, há as indústrias que competem em bases de país por país, as chamadas multidomésticas, bem como as indústrias globais, sendo que estas últimas podem obter vantagem competitiva ou compensar desvantagens internas dispersando suas atividades da cadeia de valores entre países (opção estratégica denominada configuração), para servir ao mercado mundial ou coordenando as atividades dispersadas (PORTER, 1993).

Segundo PORTER (1993), na configuração global, influem na decisão de concentração de atividades, a economia de escala e a curva de aprendizado. Em relação à dispersão de atividades, os fatores críticos da decisão estratégica abrangem custos, riscos, necessidade de diferenciação conforme exigência de mercados nacionais, fortalecimento de comercialização num país estrangeiro

(interesse pelos compradores locais e ou maior receptividade no país estrangeiro), acúmulo de experiência (informações obtidas de várias localizações, exigências governamentais e tipo de atividade).

Já a coordenação global envolve informações, responsabilidades e alinhamento. Isto traz vantagens, como conhecimentos (da tecnologia de processo, de produto, das necessidades do comprador, das técnicas de comercialização), especialização (permitindo economias de escala, com a transferência de sub-tarefas entre as várias localizações), reação a riscos cambiais ou de custos de fatores variáveis, melhoria da diferenciação entre compradores internacionalmente móveis ou multinacionais e flexibilidade de reação contra concorrentes, no sentido de proporcionar escolha do lugar e do como lutar contra o competidor. Mas há limitações, tais como: diferenças nacionais nas necessidades do comprador; condições locais do comércio; complexidade; diferenças lingüísticas e culturais; necessidade de troca de informações; dificuldade de alinhamento de interesses dos diretores de subsidiárias com os da empresa como um todo (PORTER, 1993).

Mas firmas globais têm vantagens competitivas de duas origens: a de localização (ou países) e das atividades (sistema, como volume de vendas mundiais, aprendizado, capacidade de coordenação).

De acordo com PORTER (1993:74), "O enfoque global pode ser o primeiro passo para uma estratégia global de linhas amplas. A empresa começa a competir globalmente num segmento para o qual sua base doméstica oferece vantagem excepcional".

Na competição global também há espaço para pequenas e médias empresas, onde focam segmentos limitados ou competem em indústrias pequenas (PORTER, 1993).

Segundo PORTER (1993:75):

As indústrias globalizam porque mudanças na tecnologia, necessidades do comprador, políticas governamentais ou infra-estrutura do país criam diferenças importantes na posição competitiva entre empresas de diferentes países ou tornam mais significativas as vantagens de uma estratégia global.

Como a estratégia competitiva envolve a escolha da vantagem estratégica, é relevante aprofundar mais sobre o assunto.

O êxito competitivo já teve como base tecnologia de produto e processo, protegida por patentes e know-how patenteado. Mas hoje em dia, com os ciclos de vida dos produtos cada vez mais rápidos, com a imitação que os concorrentes fazem das inovações feitas no produto e com a tecnologia de processo não exclusiva, onde os fornecedores podem vender a mesma tecnologia para os concorrentes, fica problemático depender de tecnologia para o êxito (PFEFFER, 1995).

Também não se pode dizer que as empresas possuem vantagem competitiva, quando seus mercados são protegidos e regulamentados, pois o atual panorama político, social e econômico mostra simplesmente o contrário. Acesso a recursos financeiros também não se reveste de uma forte vantagem competitiva, dado que os mercados financeiros se sofisticaram e quase sempre é possível dinheiro para financiar projetos atraentes (PFEFFER, 1995).

Segundo PORTER (1993), as fontes de vantagem competitiva vêm da organização e realização das atividades na cadeia de valores. As atividades primárias são: logística de entrada, operações (manufatura), logística de saída,

marketing e vendas, bem como os serviços pós-venda. As atividades de apoio são: infra-estrutura da empresa (por exemplo, finanças e planejamento), administração de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras.

Segundo PFEFFER (1995), as economias de escala já deixaram de representar as mesmas vantagens do passado. A verdadeira vantagem competitiva reside na força de trabalho e as estratégias devem ser consistentes com esta lógica.

Enquanto para PFEFFER (1995), a vantagem competitiva repousa na força de trabalho, PORTER (1989) considera que a vantagem competitiva posiciona a unidade de negócio no mercado, por meio de custo mais baixo ou diferenciação, dado o escopo competitivo e a análise da atratividade da indústria.

A base da formação do conceito de estratégia competitiva envolve a vantagem estratégica e o escopo competitivo, mas um nível mais abrangente deve ser analisado para o posicionamento estratégico: é a análise do grau de atratividade da indústria, o que leva em conta as cinco forças competitivas (PORTER, 1989).

Segundo PORTER (1996), é com atividades diferentes aos dos concorrentes, ou similares, contudo desde que sejam feitas de maneira diferente, é que trarão resultados de longo prazo e superiores aos da média da indústria. Isto vem reforçar o que HENDERSON (1989) destacou sobre as vantagens únicas das empresas.

Na verdade, percebe-se então, que uma empresa precisa também de liderança, pois haverá necessidade, nas decisões tomadas dentro da organização, da defesa de seus valores, de suas competências distintivas (SELZNICK, 1972).

Embora competição não seja algo novo, segundo HENDERSON (1989), o mesmo não se pode dizer de estratégia, com o uso da imaginação e da lógica no desenvolvimento de uma vantagem competitiva, frente aos recursos escassos. A diferença entre competidores é o fundamento da vantagem competitiva. O competidor perigoso é aquele que é muito semelhante àquilo que a organização tem ou está.

Segundo PORTER (1993:52), “As atividades variam na importância que têm para a vantagem competitiva em diferentes indústrias”.

Para EISENHARDT e SULL (2001), a vantagem competitiva decorre do aproveitamento das oportunidades, de ser diferente, de se concentrar em processos estratégicos críticos e de se possuir simples regras para guiá-los.

Segundo PORTER (1993), “As empresas conseguem vantagem competitiva ao conceber novas maneiras de realizar atividades, empregando novos procedimentos, novas tecnologias ou diferentes insumos”.

Para HENDERSON (1989), assim como a revolução industrial está para a produtividade individual, a competição estratégica está para a produtividade nos negócios.

Segundo PORTER (1993), a vantagem competitiva tem sua origem na administração das ligações interdependentes da cadeia de valores.

A cadeia de valores pode ser vista mais amplamente, num sistema de valores, onde além da cadeia de valores da empresa, abrange a dos fornecedores, canais (distribuidores ou varejistas) e as do comprador (PORTER, 1993).

O mundo dos negócios é uma competição por recursos escassos (HENDERSON, 1989), de uma forma deliberada para criar a vantagem competitiva.

PORTER (1986), possui um conceito de estratégia competitiva, mas para uma perfeita compreensão do constructo, faz-se necessário entender o que vem a ser as cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, rivalidade entre as empresas existentes e ameaça de produtos ou serviços substitutos.

As ameaças de entrada dependem das barreiras de entrada e da reação dos concorrentes existentes. As seis fontes principais de barreiras de entrada são: economias de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custos de mudança, acesso aos canais de distribuição, desvantagens de custos independentes de escala e política governamental (PORTER, 1986).

Em relação à rivalidade entre os concorrentes existentes, é consequência da interação de vários fatores estruturais, que de acordo com PORTER (1986) são: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, custos fixos ou de armazenamento altos, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos e barreiras de saída elevadas.

No que se refere às características que tornam um grupo comprador poderoso, PORTER (1986), relata algumas circunstâncias, como: quando o comprador está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas do vendedor; quando os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras; quando os produtos que ele compra da indústria são padronizados ou não diferenciados; quando ele

enfrenta poucos custos de mudança; quando ele consegue lucros baixos; quando os compradores são uma ameaça concreta de integração para trás; quando o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos ou serviços do comprador e quando o comprador tem total informação.

Segundo PORTER (1986), são peculiaridades de um grupo fornecedor poderoso: dominado por poucas companhias; mais concentrado do que a indústria para a qual vende; não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos na venda para indústria; a indústria não é um cliente importante para o grupo fornecedor; o produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador; os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

Segundo PORTER (1986:45), “Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”.

Depreende-se que a estratégia competitiva é uma defesa contra as forças competitivas ou um posicionamento em pontos onde estas forças são mais fracas. No conhecimento das capacidades internas e das forças competitivas é que a empresa saberá as áreas a se enfrentar ou evitar a concorrência (PORTER, 1986).

De acordo com PORTER (1986:49), “Entretanto, em sentido mais amplo podemos encontrar três estratégias genéricas internamente consistentes (que podem ser usadas isoladamente ou de forma combinada) para criar esta posição”.

Portanto, PORTER (1986), entende que é por meio das estratégias genéricas que as finalidades propiciadas pela estratégia competitiva são alcançadas.

De acordo com WRIGHT et al. (2000), no modelo de administração estratégica apresentada pelos mesmos, relacionam três níveis de formulação de estratégias, como o empresarial (formulada para toda a empresa); unidade de negócio (com missão, mercado e concorrentes distintos de outros subsistemas organizacionais) e funcionais. No nível empresarial, destacam-se as seguintes alternativas estratégicas: a de crescimento, tais como crescimento interno horizontal e vertical; integração horizontal; diversificação horizontal relacionada, não relacionada e vertical (de empresas relacionadas ou não relacionadas); fusões e alianças estratégicas; estabilidade e redução, constituindo este último em reviravolta, desinvestimento e liquidação. No nível da unidade de negócio, os autores destacam as estratégias genéricas.

As três estratégias genéricas, se usadas isoladamente, são: diferenciação, liderança no custo total e enfoque, sendo que esta última pode ser enfoque-diferenciação ou enfoque-baixo custo. Não se pode olvidar que estas três estratégias genéricas também podem ser usadas de forma combinada (PORTER, 1986).

De acordo com WRIGHT et al. (2000:185), “Essas alternativas estratégicas são chamadas genéricas porque podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia ou uma empresa de serviços”.

Conforme PORTER (1993:52), “Para obter vantagens competitivas sobre os rivais, uma empresa tem de proporcionar valor comparável para o comprador,

mas desempenhar as atividades com mais eficiência do que seus concorrentes (menor custo) ou, então, desempenhar as atividades de maneira excepcional, que cria valor para o comprador e obtém preço maior (diferenciação)”.

Tabela 2.1. – Estratégias Competitivas:

ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	VANTAGEM ESTRATÉGICA	ESCOPO ESTRATÉGICO	CARACTERÍSTICAS DOS PRODUTOS E SERVIÇOS	DEMANDA DO MERCADO	DETERMINAÇÃO DOS PREÇOS
Nicho-custos baixos	Custos gerais mais baixos	Nicho de mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios
Nicho-diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Nicho-custos baixos/diferenciação	Satisfazer necessidades de clientes especializados e baixos custos	Nicho de mercado	Altamente diferenciados	Constante	Altos
Custos baixos	Custos gerais mais baixos	Todo o mercado	Sem sofisticação	Elástica	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios.
Diferenciação	Qualidade mais alta	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos
Custos baixos-diferenciação	Qualidade mais alta e custos baixos	Todo o mercado	Diferenciados	Relativamente Constante	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos.
Estratégias múltiplas	Mesclada	Mesclada	Mescladas	Mesclada	Mesclados

Fonte: WRIGHT et al. (2000:204), com modificações; PORTER (1986, 1993).

Foco, na dimensão horizontal, refere-se a mercados e produtos e na dimensão vertical, pode-se ter a expansão de atividades, seguindo a cadeia de valor (McLAUGHLIN et al., 1995).

Segundo PORTER (1993:56):

As empresas criam vantagem competitiva percebendo (ou descobrindo) maneiras novas e melhores de competir numa indústria e levando-as ao mercado, o que em última análise constitui ato de inovação. A inovação é defendida aqui de maneira ampla, incluindo tanto melhorias na tecnologia como melhores métodos ou maneiras de fazer as coisas. Ela se pode evidenciar em modificações de produtos, mudanças de processo, novas formas de distribuição e novas concepções de âmbito.

Na estratégia competitiva de nicho, há dois posicionamentos possíveis nos segmentos de mercado.

De acordo com PORTER (1989:13), “O enfoque no custo explora diferenças no comportamento dos custos em alguns segmentos, enquanto o enfoque na diferenciação explora as necessidades especiais dos compradores em certos segmentos”.

Sobre diferenciação, PORTER (1989:12) afirma: “Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades”.

A diferenciação torna a empresa diferente em relação aos concorrentes, pois, conforme MacMILLAN e McGRATH (1997:133), “Muitas estratégias lucrativas, são construídas com diferenciação: oferecer aos clientes alguma coisa que eles valorizem e que os competidores não têm”.

Para a empresa conseguir um menor custo, precisa alcançar eficiência nos processos internos críticos, pois PORTER (1993:48), assim explica sobre essa capacidade: "O menor custo é a capacidade de uma empresa de projetar, produzir e comercializar um produto comparável com mais eficiência do que seus competidores".

Para se diferenciar um produto ou serviço, forma-se grupos com representatividade de toda a empresa e procura-se mapear a cadeia de consumo para cada grande segmento de mercado, abrangendo desde o momento que o cliente toma consciência do produto ou serviço para satisfazer suas necessidades, até como ele o encontra, seleciona, solicita, compra, como é entregue, o que acontece na entrega, instalação, pagamento, armazenagem, movimentação, motivação de uso, que tipo de ajuda o cliente necessita, devoluções, reparos e finalmente, quando o produto ou serviço não é mais usado (MacMILLAN e McGRATH, 1997).

De acordo com PORTER (1993:48), "A diferenciação é a capacidade de proporcionar ao comprador um valor excepcional e superior, em termos de qualidade do produto, características especiais ou serviços de assistência".

Após o mapeamento da cadeia de consumo, analisa-se a experiência do cliente da empresa, novamente formando um grupo que, com a técnica denominada tempestade de idéias, procura-se inventariar os possíveis pontos de diferenciação. Em cada ponto da cadeia de consumo, procura-se identificar em termos do que o cliente esteja fazendo no presente, o que ele poderia estar fazendo no futuro e quais as providências a empresa deveria tomar para melhorar a experiência do cliente com o produto ou serviço (MacMILLAN e McGRATH, 1997).

Segundo PORTER (1993:48), “A diferenciação permite a uma firma obter um preço melhor, que leva a uma lucratividade superior, desde que os custos sejam comparáveis aos concorrentes”.

O mesmo se aplica a onde o cliente está ou poderia estar na cadeia de consumo e como a empresa poderia arranjar a viabilização da situação futura desejada. Para conseguir isso, é necessário o conhecimento de algumas coisas sobre o cliente: quem está com ele na cadeia de consumo: quais as influências das pessoas sobre o mesmo; quando as pessoas o acompanham, quais são as preocupações e como a empresa poderia amenizar suas preocupações, de forma que outras pessoas o influenciem em suas decisões (MacMILLAN e McGRATH, 1997).

Levantar quando os clientes estão na cadeia de consumo, se esse momento de tempo lhe causa problemas. Estes, se a empresa pudesse solucioná-los, determinar qual seria a experiência com o produto ou serviço e quando a mesma poderia ocorrer. Esclarecer como está o nível de satisfação dos consumidores e se os mesmos possuem alguma preocupação em relação à maneira pela qual suas necessidades estão sendo atendidas pela empresa (MacMILLAN e McGRATH, 1997).

Conforme PORTER (1987:43), “Estratégia competitiva refere-se a como criar vantagem competitiva em cada um dos negócios nos quais a empresa compete”.

Como alerta, pode-se ingenuamente pensar várias coisas em relação à mão-de-obra: que custo baixo tem como requisito diminuir taxas de mão-de-obra, que é o resultado da divisão do salário pelas horas trabalhadas pelo trabalhador, a fim de que diminua o custo do trabalho; que taxa de mão-de-obra é igual a custo

de mão-de-obra; que o trabalho constitui uma proporção significativa do total de custos; que custos baixos de mão-de-obra sejam uma vantagem competitiva; que pagamentos para incentivos individuais melhoram o desempenho e por último, que as pessoas trabalham por dinheiro (PFEFFER, 1998).

Mas as estratégias genéricas também têm riscos.

A liderança no custo total implica em novos investimentos em equipamentos modernos, descartar ativos obsoletos, evitar a proliferação na linha de produtos e aperfeiçoar a tecnologia. Portanto, é um risco neutralizar um investimento, devido à mudança tecnológica, porque novos concorrentes podem chegar com custos mais baixos. Mas devido à forte preocupação no custo, os produtos ou o marketing podem ficar sem a atenção necessária, o que tiraria a vantagem estratégica da empresa (PORTER, 1986).

No que tange à diferenciação, é difícil manter a lealdade à marca, haja vista a discrepância de preços observada entre a empresa que pratica a diferenciação e aquela que segue a estratégia de liderança no custo total. Além disso, se os compradores tornarem-se mais sofisticados, a demanda pelos produtos pode diminuir. Por derradeiro, quando uma indústria se torna mais amadurecida, é comum a imitação dos produtos e o efeito disso é que pode retirar da empresa a vantagem competitiva que é a diferenciação (PORTER, 1986).

Quanto à estratégia genérica de enfoque, o ponto vulnerável acontece se as empresas que praticam a liderança no custo total alcançar um custo tal que, anule a vantagem competitiva de custo ao atender apenas a um alvo estreito do mercado. A mesma lógica pode ocorrer, se a diferenciação praticada pela empresa com estratégia enfoque-diferenciação for reduzida, ou até mesmo anulada, devido a ações de uma outra empresa que atenda todo o mercado,

eliminando as diferenças nos produtos ou serviços. Outro golpe que pode ser fatal é os concorrentes entrarem nos mesmos sub-mercados em que atua a empresa com estratégia genérica de enfoque (PORTER, 1986).

Segundo DAWAR e FROST (1999:129), "As multinacionais estão desejando explorar economias de escala global, enquanto empreendimentos locais estão tentando fragmentar e servir as necessidades de nichos distintos".

As estratégias genéricas mais adequadas para pequenas unidades de negócio são: nicho-custos baixos, enfatizando custos baixos, pequeno segmento de mercado, mercadorias e serviços sem sofisticação, clientes sensíveis a preço num nicho mercadológico; nicho-diferenciação, para bens ou serviços altamente diferenciados, necessidades especializadas, faixa estreita de clientes ou nicho de mercado e nicho-custos baixos/diferenciação, para bens ou serviços altamente diferenciados, para necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, custos baixos, alcançando esta dupla vantagem competitiva por meio da dedicação à qualidade, inovação de processo e produto e alavancagem através da perícia e da imagem organizacional (WRIGHT et al., 2000).

Conforme DAWAR e FROST (1999:129), "Mas como Davi contra Goliás, o competidor menor pode se levantar para o desafio e prevalecer".

Para grandes unidades de negócio, as estratégias genéricas mais adequadas são: custos baixos, onde os bens e serviços não apresentam sofisticação e visam atender a todo um setor; diferenciação, para produtos e serviços diferenciados e visam atender a todo um setor; custos baixos-diferenciação, tendo como ênfase qualidade mais alta e custos mais baixos,

cobrindo todo o mercado, com produtos diferenciados; múltiplas, consistindo no emprego de mais do que uma estratégia genérica (WRIGHT et al., 2000).

Segundo PRAHALAD e HAMEL (1990), a verdadeira vantagem competitiva das empresas está em desenvolver as competências centrais. Na década de 80, os dirigentes eram julgados pela habilidade de reestruturação, mas isto se transformou numa vulnerabilidade competitiva, pois é uma lógica que só pensa em termos de produtos finais, investindo em marketing e distribuição. Analisa-se preço e os atributos dos produtos, vendo os componentes dos mesmos apenas como tal, devido ao uso de um conceito limitador, pois uma forma de enxergar mais de longo prazo, muita coisa de que é formado o produto final são produtos centrais, emanados de uma competência central estruturada em termos tecnológicos, de manufatura, de aprendizado e coordenação, que se diga de passagem, é um processo que constrói estas habilidades, emergido de um esforço lógico e imaginativo. Buscar isso externamente, para os produtos finais, é desenvolver as competências centrais nos concorrentes, que se decidirem entrar no mercado, sobrarão apenas atuar como um canal de distribuição, para empresa que não dominar este novo conceito de competências centrais, produtos centrais e produtos finais.

A solução para a competição que as empresas enfrentam está na criação de valor para os clientes, bem como no entendimento das necessidades dos mesmos, com o respectivo desenvolvimento de produtos baseados em estratégia e não na imitação dos competidores (OHMAE, 1988).

Ser diferente em relação aos competidores constitui-se a base da estratégia, e um dos caminhos para se atingir este escopo é através da capacidade de ciclo rápido.

Segundo BOWER e HOUT (1988:113), "Finalmente, competindo através da capacidade de ciclo rápido é uma poderosa estratégia tanto em serviços como em manufatura".

A capacidade de ciclo rápido permite alcançar a criação de valor, única capaz de tornar sustentável a vantagem competitiva da empresa.

Embora as alianças estratégicas já façam parte das categorias de estratégias do nível empresarial, as alianças afetam a estrutura da indústria, por conseguinte, a própria natureza do posicionamento estratégico, haja vista as limitações e vantagens proporcionadas pelas mesmas, ainda mais no que tange à realização de estratégias globais.

Quanto às alianças estratégicas, na realização de estratégias globais, as vantagens ocorrem nas economias de escala ou aprendizado; acesso aos mercados locais e tecnologias; atendimento às exigências governamentais; distribuição de riscos; compensação de desvantagens competitivas. Há, porém limitações, como problemas de coordenação com o associado; a possibilidade dos sócios tomarem-se concorrentes; parcela de lucro com os sócios; a instabilidade da aliança pode trazer dissolução, insucesso ou fusão (PORTER, 1993).

As inovações que antecipam as necessidades, tanto internas como externas, é um dos meios a se utilizar nos mercados internacionais para proporcionar a vantagem competitiva (PORTER, 1993).

Uma vez que as alianças estratégicas, nas estratégias globais, possuem suas limitações, os líderes no comércio internacional tomam algumas precauções para bens e conhecimentos essenciais.

Conforme PORTER (1993:79), “A longo prazo, os líderes globais raramente recorrem a um sócio para bens e conhecimentos essenciais à vantagem competitiva em sua indústria”.

De acordo com BOWER e HOUT (1988:115), “Ultimamente, as empresas de ciclo rápido sabem que somente onde um sistema reduz o tempo se adicionará muito valor para os clientes”.

Portanto, após deixar bem claro o que vem a ser as estratégias competitivas, a seguir serão mostrados os tipos que as mesmas podem se apresentar.

A estratégia genérica de nicho custos-baixos tem escopo estratégico estreito. A vantagem estratégica é custo baixo. Os produtos e serviços são sem sofisticação, a demanda é elástica e os preços dependem das forças setoriais, variando de baixos a médios. Geralmente, o investimento inicial é baixo, há contenção dos custos operacionais, promocionais e de divulgação. Compra-se pelo menor preço, direcionando a pesquisa operacional para a eficiência operacional, não havendo estímulo para produtos e serviços novos e melhorados, para evitar custos (WRIGHT et al., 2000).

Segundo PORTER (1986, 1989), a estratégia genérica de enfoque no custo tem como alvo estratégico apenas um segmento particular, que deve ser diferente de outros segmentos da indústria, ou seja, um escopo competitivo com alvo estreito, atendendo as necessidades incomuns de um grupo comprador (que muitas vezes estão insatisfeitos com o atendimento que as empresas com alvo amplo lhes têm oferecido), uma linha de produto ou um mercado geográfico e a vantagem estratégica pode ser uma posição de baixo custo, mas sem olvidar de manter uma base de diferenciação em relação aos concorrentes.

Desta forma, valoriza-se a estabilidade tecnológica, produzindo resultados sem sofisticação, mas pode ocorrer obsolescência tecnológica, por não responder a novas oportunidades de produto e de mercado, fazendo com que os clientes deixem de comprar os produtos ou serviços por estarem ultrapassados. Nestes mercados sem sofisticação têm um perigo, representado por guerras de preço (WRIGHT et al., 2000).

A estratégia genérica de nicho-diferenciação tem um escopo estratégico estreito e a vantagem estratégica reside basicamente na diferenciação dos produtos ou serviços. A demanda do mercado é constante e os preços são altos (WRIGHT et al., 2000).

Segundo PORTER (1986, 1989, 1993), a estratégia genérica de enfoque diferenciação tem como alvo estratégico apenas um segmento particular, ou seja, o escopo competitivo é um alvo estreito, podendo ser constituído de um grupo comprador (que muitas vezes estão insatisfeitos com o atendimento que as empresas com alvo amplo lhes têm oferecido), uma linha de produto ou um mercado geográfico e a vantagem competitiva é a diferenciação, mas não se pode descartar a manutenção de uma base de custos em relação aos concorrentes.

WRIGHT et al. (2000), explicou bem que as estratégias genéricas podem ser adotadas por qualquer tipo de unidade de negócio, seja de produção, alta tecnologia ou uma empresa de serviços.

McLAUGHLIN et al. (1995), ilustra bem como as estratégias competitivas podem ser adotadas bem em unidades de negócios de serviços profissionais, com a estratégia nicho-diferenciação.

Conforme McLAUGHLIN et al. (1995:1185), "Foco em organizações de serviços profissionais é a diferenciação e seleção de segmentos de mercado e o ajuste dos parâmetros estruturais e de processo do sistema de serviço de entrega para atender as necessidades dos segmentos específicos de mercado".

As empresas que usam a estratégia competitiva nicho-diferenciação, criam ou reagem às oportunidades de produto e mercado, implicando fluidez tecnológica e organizacional e, por conseguinte, gastos. Desempenho de produto, segurança ou prestígio são atributos que requerem um preço mais alto e há clientes dispostos a pagá-lo. O problema é que há concorrentes de custos baixos que podem oferecer produtos ou serviços semelhantes, com preços convidativos (WRIGHT et al., 2000).

A estratégia competitiva de nicho-custos baixos/diferenciação é de um tipo denominado de meio-termo.

O escopo estratégico é estreito e a vantagem estratégica busca, ao mesmo tempo, custos baixos e diferenciação. A demanda de mercado é constante e os preços são altos. Isso é possível pela dedicação à qualidade, inovação de processo, inovação de produto e alavancagem por meio da perícia e da imagem organizacionais (WRIGHT et al., 2000).

Segundo PORTER (1989), um posicionamento no meio-termo produz resultados abaixo da média, porque os concorrentes estarão num posicionamento estratégico melhor, a não ser que os rivais também estejam no meio-termo, ou a estrutura da indústria for muito favorável. Querer tipos diferentes de vantagens competitivas não é consistente. Às vezes, as empresas destroem sua estratégia genérica, em busca de crescimento e prestígio, esquecendo-se das razões do sucesso delas. Se a alta administração, com uma estratégia competitiva de nicho,

almejar crescimento, recomenda-se a criação uma nova unidade de negócio do que macular sua estratégia genérica.

Na estratégia genérica de custos baixos os bens ou serviços são sem sofisticação, a tecnologia estável (o que pode trazer obsolescência desta e dos produtos e serviços), atendendo a todo um setor, com custos gerais mais baixos, a demanda do mercado é elástica e os preços dependem das forças setoriais, sendo de baixos a médios. Nesta estratégia, além de se valorizar a função financeira, evitam-se custos, buscando eficiência em logística e distribuição, em custos promocionais e de divulgação. Em pesquisa e desenvolvimento, o foco não é produtos ou serviços, sejam novos ou melhorados, para evitar custos. (WRIGHT et al., 2000).

A estratégia genérica liderança no custo total tem um alvo estratégico amplo, englobando toda a indústria. A vantagem competitiva centra numa posição de baixo custo, com produtos padronizados, de acordo com a estrutura da indústria, podendo ter economias de escala, tecnologia patenteada, acesso preferencial a matérias-primas, dentre outros. Uma liderança no custo total trará um desempenho acima da média. Os produtos ou serviços necessitam de um patamar de comparabilidade e aceitabilidade pelos compradores. Paridade ou proximidade bem longe ao nível apresentado pelos concorrentes, em termos de diferenciação, a empresa para atingir seu escopo competitivo terá que abaixar muito o preço em relação à concorrência para ganhar vendas e isto poderia anular seu posicionamento favorável (PORTER, 1986, 1989).

No caso de indústrias em processo de globalização, os líderes nascentes começam sempre com alguma vantagem criada internamente, uma delas, é o custo de fatores.

Segundo PORTER (1993:77):

As empresas com baixos custos de fatores só serão capazes de suplantar os líderes se combinarem essas vantagens com enfoque num segmento de mercado que tenha sido ignorado ou abandonado por líderes estabelecidos e (ou com investimento em instalações, em grande escala, empregando a melhor tecnologia existente nos mercados mundiais.

Mas há uma outra estratégia competitiva cujo escopo estratégico também é amplo.

Trata-se da estratégia genérica de diferenciação, cujos produtos ou serviços são diferenciados e oferecidos para todo o setor, com demanda de mercado relativamente constante, sendo que a determinação dos preços varia de médios a altos (WRIGHT et al., 2000).

A estratégia genérica de diferenciação consiste num alvo estratégico amplo, abrangendo toda a indústria e a vantagem competitiva enfatiza a diferenciação, sendo que esta pode ocorrer no produto, na entrega, no marketing, dentre outros. O benefício de quem conseguir sustentar este tipo de estratégia é um desempenho acima da média, mas desde que os custos extras da diferenciação estejam no preço do produto ou serviço e consiga-se uma margem de lucro que compense esta unicidade para o cliente. Um cuidado a se tomar é em relação aos custos, senão os mesmos podem abocanhar o preço-prêmio da diferenciação. A solução é uma proximidade de custos com os concorrentes. Há áreas na empresa que não afetam a diferenciação, podendo nelas, os custos serem reduzidos (PORTER, 1986, 1989).

Segundo PORTER (1989:12):

Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades.

Uma outra estratégia competitiva é a de custos baixos-diferenciação.

Nesta estratégia, o escopo estratégico é amplo e a unidade de negócio busca duas vantagens estratégicas: baixos custos e diferenciação. A demanda é relativamente constante e a determinação de preços depende das forças setoriais, sendo de médios a altos (WRIGHT et al., 2000).

Segundo PORTER (1989), quem não quiser comprometer sua estratégia genérica, é melhor criar uma nova unidade de negócio. Tem empresa que para alcançar prestígio e crescimento, usa uma estratégia genérica no meio-termo, almejando duas vantagens competitivas ao mesmo tempo, o que é inconsistente. Este tipo de posicionamento produz resultados abaixo da média, porque os concorrentes estarão posicionados melhor. A não ser que os rivais também estejam no meio-termo, ou a estrutura da indústria for muito favorável. As empresas não podem se esquecer das razões de seu sucesso.

Por derradeiro, tem-se a estratégia competitiva denominada múltipla.

As estratégias genéricas múltiplas consistem no emprego de mais do que uma estratégia genérica e são utilizadas por grandes unidades de negócio (WRIGHT et al., 2000).

Segundo CHRISTENSEN (1997), no desenvolvimento e implementação de estratégias competitivas, o desafio reside em fazer com que as mesmas espelhem a realidade do ambiente da empresa e o processo de alocação de recursos.

Haja vista a exposição sobre estratégias competitivas e a identificação das mesmas, vale lembrar que há a possibilidade da empresa obter pleno sucesso no mercado, mas tem que ter a capacidade de entender de estratégia, que no caso das estratégias competitivas, o conhecimento implica em como torná-las

sustentável. Com o desempenho estratégico, que será apresentado a seguir, é possível notar como ocorre a dependência do mesmo com as estratégias competitivas.

2.3. DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Neste tópico, será mostrado o que é desempenho estratégico e como ele evoluiu ao longo do tempo, bem como sua importância, para que os dirigentes que tomam as decisões estratégicas possam avaliar de forma mais ampla a implementação das estratégias do nível da unidade de negócio.

Na era industrial, de 1875 a 1975, procurava-se garantir o sucesso da empresa por meio de ganhos de escala. A tecnologia visava a eficiência produtiva, agregando-a aos ativos físicos. Sistemas típicos dessa época focalizavam o controle financeiro, como o da General Motors, DuPont, Matsushita e a General Electric. Já com a alta competitividade da era da informação, dado um panorama global diferente, com novos paradigmas econômicos, políticos, sociais, o sucesso para a sobrevivência está na gestão dos ativos intangíveis, os quais permitem fidelidade dos clientes, produtos e serviços inovadores, qualidade, custo e ciclo de produção mais curto, funcionários pró-ativos e um melhor aproveitamento do potencial da tecnologia. Nesta era da informação, o novo ambiente operacional é caracterizado por processos interfuncionais, ligação com clientes e fornecedores, segmentação de clientes, escala global, inovação e trabalhadores de conhecimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

Segundo HENDERSON (1989), a revolução industrial teve muito impacto na produtividade individual.

De acordo com PORTER (1996), o desempenho pode ser decorrente da efetividade operacional ou baseado em estratégia. Esta é sustentável, mantendo um desempenho acima da média, principalmente se a empresa conseguir um posicionamento estratégico claro. Aquela é imitável, levando a uma convergência entre os competidores que solapa o desempenho, a exemplo do que aconteceu com o Japão na década de 70 e 80 (com exceção da CANON, SONY e SEGA).

Não significa que a efetividade operacional não é importante. O que se deseja expressar é que ela em si mesma não é suficiente (PORTER, 1996). É na efetividade operacional que a Internet fortifica e complementa as atividades tradicionais que trazem vantagem competitiva, decorrente de um posicionamento estratégico (PORTER, 2001).

Segundo HANNAN e FREEMAN (1989), um desempenho digno de confiança requer a reprodutibilidade da estrutura da organização, por meio da institucionalização e padronização de rotinas.

A propósito da institucionalização, SELZNICK (1972), lembra que este é o verdadeiro papel do líder, onde se migra de uma organização só de objetivos, para uma instituição, edificada por meio dos valores.

Não é por outra razão que se pode ver a estratégia como um processo coletivo (NORMANN, 1993).

Nas organizações de hoje, o que se precisa é de estadistas. Segundo SELZNICK (1972:132), "O executivo transforma-se em um estadista quando realiza a transição da gerência administrativa para a liderança institucional".

Dada a realidade competitiva atual e as novas estratégias, as organizações precisam de um novo sistema de medição de desempenho. A revolução é considerar as medidas financeiras como uma das medidas de desempenho,

incluindo também satisfação do consumidor, medidas de qualidade, participação de mercado e recursos humanos no sistema de medição (ECCLES, 1991).

Segundo PFEFFER (1998), as pessoas não trabalham somente por dinheiro. Por isso, os planos de remuneração que pagam por desempenhos individuais, trabalham contra o desempenho organizacional.

Afinal de contas, precisa-se de uma valorização do elemento humano, vendo-o como vantagem competitiva, um ser social, que busca no trabalho muito mais que benefícios econômicos.

Segundo ECCLES (1991), o descontentamento com o uso de medidas financeiras não é novo. Em 1951, Ralph Cordiner, CEO da General Electric, formou uma equipe para estudar as medidas de desempenho.

Na década de 80, os executivos viram a deterioração de seus resultados financeiros, por não notarem o declínio da qualidade ou a satisfação do consumidor, ou porque os competidores globais ganharam participação de mercado. Nesta mesma década, os esforços pela qualidade, dada a concorrência global, criaram novas medidas, como taxas de defeito, tempo de resposta e avaliação dos processos internos, inclusive passando os padrões de exigência para os fornecedores (ECCLES, 1991).

A década de 90 foi marcada pela busca da satisfação do consumidor, criando-se novas medidas nesta área. Houve até companhias do setor de alta tecnologia que fizeram surgir em suas estruturas organizacionais um departamento de satisfação do consumidor, ligado diretamente ao presidente. Algumas medidas que apareceram se referiam a taxas de retenção do consumidor, índices de satisfação e valor percebido de produtos e serviços (ECCLES, 1991).

De acordo com ECCLES (1991), o benchmarking competitivo, inspirado em competidores com as melhores práticas, para servirem de exemplo na comparação de desempenho, contribuiu para a revolução na mensuração do desempenho, fornecendo metodologia, evitando complacência, falso senso de segurança, rivalidade interna ao invés de foco no mercado.

Segundo ECCLES (1991), a informação tecnológica, considerando o custo, o benefício de hardware, software, banco de dados, ajudou a revolucionar como as organizações medem o desempenho. As informações são comunicadas de fontes diversas, para um público maior, com possibilidades ampliadas de generalização, disseminação, análise, armazenamento, divulgação, custo, e tudo indicando um potencial muito grande das tecnologias.

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho, orientados para finanças, estão ultrapassados e inapropriados para os dias de hoje, cujo ambiente é tão competitivo. Possuem uso limitado para aqueles dirigentes que querem melhorar os processos críticos do negócio, medem somente entradas e saídas, não conseguem captar a complexidade e o valor da orientação estratégica (VITALE et al., 1996).

Conforme VITALE et al. (1996), o desempenho tem que ter nas medidas uma expressão das capacidades com as quais a empresa compete no mercado e flexibilidade. O atual ambiente competitivo exige um desempenho estratégico, que é aquele que incorpora, além dos aspectos financeiros, como retorno sobre investimento, lucros operacionais, vendas líquidas, retorno sobre ativos, custo da mão-de-obra direta, os aspectos não financeiros, os de processo e os de saída.

Os dirigentes têm uma maneira de pensar sobre o negócio, sobre como investir seu tempo, sua energia, sua atenção, isto explica a relevância do

desempenho estratégico e sua medição, pois devido a seus reflexos, é parte de qualquer iniciativa estratégica. Todavia, são raros os sistemas de medição do desempenho estratégico, pois as empresas ficam mais na retórica do que na prática (VITALE et al., 1996).

De acordo com VITALE et al. (1996), medir o desempenho estratégico ajuda entender não apenas o que, mas o como as coisas são realizadas, tornando-se assim, numa ferramenta gerencial, contribuindo para que as pessoas de todos os níveis da organização reconheçam, vejam, melhorem e invistam em áreas onde o valor está sendo criado e se tem competência estratégica, verificando se as intenções estratégicas estão sendo realizadas. Nos Estados Unidos, interesse no desempenho estratégico há, o problema é que poucas conseguem formular e implementar um sistema de medição que não fique somente colhendo dados aleatórios e dispersos inutilizáveis, sem equilíbrio, desintegrados, querendo medir tudo, ao invés de focalizar unicamente o que servirá para a tomada de decisão.

SELZNICK (1972), lembra que um líder institucional é irresponsável se ficar unicamente no utópico.

As medidas financeiras medem ações passadas e são próprias da era industrial. Não que as mesmas devam ser desprezadas. Na era de hoje, que é a da informação, o que mensura desempenho futuro abrange, além da tradicional perspectiva financeira, inclui também processos internos, clientes e inovação e aprendizagem (KAPLAN e NORTON, 1992).

O problema das medidas financeiras é que são muito centradas no curto prazo.

Segundo PORTER (1986), é com o posicionamento frente às estratégias competitivas, desde que não se fique no meio-termo, a empresa terá retornos acima da média na sua indústria.

Agir só pensando no curto prazo é oportunismo e não se reveste numa atitude de um líder responsável (SELZNICK, 1972).

ANDREWS (1977), considera os processos internos muito importantes para a estratégia, pois esta, uma vez formulada, a estrutura e os processos internos devem seguir a mesma, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

Deste modo, nada mais natural que também os processos internos sejam medidos para se saber o desempenho das estratégias, uma vez que eles são relevantes, juntamente com a estrutura da organização, pois devem ser adaptados para manter uma harmonia entre a estratégia e os meios que garantirão sua eficiência e eficácia.

Segundo ANDREWS (1977), apenas focar o curto prazo e efetuar medições muito específicas têm como efeito uma avaliação errada das realizações.

Isto mostra que na avaliação do desempenho estratégico, não é recomendável que se atenha apenas a indicadores financeiros, mas contemple também outras dimensões que, embora historicamente não tenham sido levadas muito em consideração, hoje urgem como um diferencial competitivo e uma necessidade mercadológica e estratégica.

Ainda sobre desempenho estratégico, PRAHALAD e HAMEL (1990), ao estudarem duas empresas, a NEC e GTE, cujos portfólios de negócios eram comparáveis, observou que as mesmas obtiveram desempenhos diferentes num

determinado período de tempo, em decorrência da primeira se conceber em termos de competências centrais e a segunda não.

Competência central é um novo conceito que vem ao encontro daquilo que os indicadores de desempenho estratégico vêm tentando captar. Um dos aspectos é o do aprendizado, algo que é difícil dos concorrentes imitar. Outra dimensão é a do processo interno, que envolve a capacidade tecnológica e as habilidades de manufatura para levar até aos clientes produtos inéditos. PRAHALAD e HAMEL (1990), ao estudarem a NEC e GTE, verificaram que a adoção pela primeira deste novo conceito, fez com que a mesma obtivesse um desempenho superior ao da GTE.

Segundo SIMON (1965), "Na prática, administração é ordinariamente definida como a arte de conseguir realizar as coisas".

Essa realização de coisas enfatizou a ação, em detrimento da escolha e determinação do que se deve fazer. É na fisiologia organizacional, desenvolvendo premissas de ordem interna e externa aos indivíduos em nível de execução, que faz com que as coisas sejam realizadas, por meio do controle do comportamento do ser racional (SIMON, 1965).

A tarefa de realizar a estratégia recai sobre as pessoas situadas na base da hierarquia, o pessoal operativo. Segundo SIMON (1965:2), "É claro que a tarefa física, real, de realizar os objetivos da organização recai sobre as pessoas situadas na base da hierarquia administrativa".

Um outro aspecto do desempenho envolve a questão do gerenciamento da estratégia.

Num estudo entre dezesseis grandes e diversificadas empresas britânicas, GOOLD e CAMPBELL (1987), identificaram três estilos de gerenciamento da

estratégia. No estilo planejamento estratégico, as decisões estratégicas são feitas pela matriz, cujas propostas se originaram das unidades de negócio. No estilo controle financeiro é o inverso do que ocorre no planejamento estratégico, ficando o escritório central apenas com o controle. Já o estilo de controle estratégico, a matriz aprova as estratégias e os gerentes das unidades de negócios e divisões ficam responsáveis pelas mesmas.

A pesquisa de GOOLD e CAMPBELL (1987), confirmou que, no planejamento estratégico, o referido estilo facilita a comunicação, o compartilhamento de propósitos, a integração e o equilíbrio entre a matriz com suas respectivas unidades de negócio, melhorando as propostas e a agressividade das estratégias, em função da variedade de opiniões que o processo conduz. Em relação ao controle financeiro, motivam-se os gerentes por meio do desempenho financeiro, ajudando-os a se libertarem de estratégias ineficientes, desenvolvendo executivos, embora tenha o problema de perder a flexibilidade, a ousadia e a sinergia que muitas vezes uma centralização poderia oferecer para as unidades de negócio. Por derradeiro, o controle estratégico contém em si, muita ambigüidade nos fatores liderança e autonomia.

As responsabilidades entre os gerentes das unidades de negócio e a matriz podem assumir, no portfólio da estratégia empresarial, uma combinação de estilos, não havendo uma regra geral, pois neste caso, as características e as pessoas das unidades de negócio são as funções moldadoras do melhor ajuste que se encaixa no gerenciamento da estratégia, para que se tenha o melhor desempenho (GOOLD e CAMPBELL, 1987).

TABELA 2.2. – Desempenho Estratégico:

DESEMPENHO ESTRATÉGICO	
Perspectivas	Medidas Genéricas
Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o investimento;
Do cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação; • imagem e reputação; • relacionamento; • atributos dos produtos e serviços em termos de Qualidade, preço e funcionalidade; • fidelidade dos clientes.
Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos e serviços; • Ciclo de produção; • Tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido, até o recebimento do produto pelo cliente; • Custo; • lançamentos de novos produtos; • investimentos em produtos e serviços inovadores; • entrega dos produtos dentro do prazo combinado.
Aprendizado e crescimento	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação dos funcionários; • Disponibilidade dos sistemas de informação; • Investimento de longo prazo nos funcionários; • Reciclagem dos funcionários; • Investimentos em tecnologia da informação e sistemas; • Motivação dos funcionários para melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta; • Habilidades dos funcionários para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta; • Produtividade dos funcionários; • Alinhamento dos incentivos aos funcionários, com os procedimentos e rotinas organizacionais, de acordo com os fatores globais de sucesso; • Lucratividade por funcionário.

Fonte: ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON (1992 e 1997) e VITALE et al., 1996.

Desta forma, o desempenho medido apenas com indicadores financeiros tradicionais, como o retorno sobre o investimento, é insuficiente na era da

informação que hoje se vive (ECCLES, 1991; VITALE et al., 1996 e KAPLAN e NORTON, 1992).

Para medir o desempenho estratégico (VITALE et al., 1996), serão utilizadas quatro perspectivas, conforme KAPLAN e NORTON (1992).

A seguir, será apresentada uma das perspectivas para a medição do desempenho estratégico, a perspectiva financeira.

2.3.1. Perspectiva Financeira

Para a medição do desempenho estratégico, a primeira perspectiva é a financeira.

Nos dias de hoje, não se discute mais que, numa organização, focar somente o curto prazo não é profícuo (SELZNICK, 1972; ANDREWS, 1977).

Embora as medidas financeiras tenham sido muito criticadas por centrarem muito no curto prazo, ela ainda se constitui, juntamente com outras perspectivas, numa importante medida do desempenho estratégico (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992, 1997; VITALE et al., 1996).

Na perspectiva financeira, os indicadores desempenham o papel de definir o desempenho financeiro esperado da estratégia, revelando onde a organização deve se destacar.

PORTER (1986, 1989), considera como uma medida financeira para avaliar o desempenho das estratégias competitivas o retorno sobre investimento.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997:65), “Os vetores da perspectiva financeira serão condicionados pelo setor de mercado, o ambiente competitivo e a estratégia da unidade de negócios”.

As estratégias em nível de unidade de negócios são as estratégias genéricas (PORTER, 1986, 1989 e 1993; WRIGHT et al., 2000).

E PORTER (1986, 1989), coloca que as estratégias genéricas, meio pelo qual são realizadas as estratégias competitivas, são avaliadas pelo retorno sobre investimento.

Conforme KAPLAN e NORTON (1997:65):

A relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.

Pode-se dizer que o retorno sobre o investimento seria um indicador genérico na perspectiva financeira. Não significa que seja o único que uma organização pode usar. E a perspectiva financeira tem uma relação de causa e efeito, juntamente com as outras três perspectivas, a saber: clientes; interna e do aprendizado/crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

A seguir, será apresentada a perspectiva interna.

2.3.2. Perspectiva Interna

Para a medição do desempenho estratégico, a segunda perspectiva é a interna.

Segundo ECCLES (1991), a década de 80 foi marcada pelos esforços em prol da qualidade. Novas medidas surgiram, como taxas de defeito, tempo de resposta e avaliação dos processos internos, inclusive passando os padrões de exigência para os fornecedores.

Pelas limitações das medidas financeiras (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992, 1997 e VITALE et al., 1996), que medem ações passadas, que

são próprias da era industrial, o desempenho na era da informação sai do tradicionalismo e inclui também processos internos (KAPLAN e NORTON, 1992, 1996; VITALE et al., 1996), clientes e inovação e aprendizagem, sendo que estas perspectivas têm uma relação de causa e efeito e são interdependentes (KAPLAN e NORTON, 1992, 1997).

ANDREWS (1977), considera os processos internos muito importantes para a estratégia, pois esta, uma vez formulada, a estrutura e os processos internos devem seguir a mesma, a fim de que os objetivos sejam alcançados.

A perspectiva interna enseja toda essa importância para se medir o desempenho, haja vista que, numa análise profunda de estratégias competitivas (PORTER, 1986, 1989), verifica-se que nesta perspectiva, juntamente com as demais atividades na cadeia de valor da empresa e no sistema de valor, é que ocorrerá a vantagem competitiva estratégica, seja em custos ou diferenciação. Mesmo competindo em diferenciação, deve-se ter um patamar de base de custo em relação aos concorrentes. Caso o posicionamento estratégico enfatize custos, há que se possuir também uma base de diferenciação (PORTER, 1989). Se esta dimensão da estratégia competitiva, que é a vantagem competitiva (PORTER, 1986, 1989), estiver aquém das expectativas, o desempenho será afetado.

A seguir, será apresentada a perspectiva do cliente.

2.3.3. Perspectiva do Cliente

Para a medição do desempenho estratégico, a terceira perspectiva é a dos clientes.

Praticamente, esta perspectiva ganhou força na década de 90, marcada pela satisfação do consumidor. Algumas medidas que apareceram se referiam a

taxas de retenção do consumidor, índices de satisfação e valor percebido de produtos e serviços (ECCLES, 1991).

É um avanço muito grande na medição do desempenho estratégico, que deixou de concentrar unicamente na perspectiva financeira (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992, 1997; VITALE et al., 1996).

A perspectiva do cliente é óbvia, quando se deseja medir o desempenho estratégico das estratégias competitivas. Quando se fala em clientes, é algo muito mais amplo, cai no campo das estratégias, haja vista que, por exemplo, nas estratégias em nível de unidade de negócio (WRIGHT et al., 2000), tem-se as estratégias competitivas (PORTER, 1986, 1989 e 1993). Ora, a formação das estratégias competitivas inclui o cliente, porque há dois vetores que compõem as estratégias competitivas: um é o escopo competitivo e o outro, é a vantagem competitiva (PORTER, 1986, 1989 e 1993). É no escopo competitivo que está subjacente a ligação do cliente com a estratégia competitiva, uma vez que o alvo estreito ou amplo, que a empresa competirá no mercado, em outras palavras, refere-se aos clientes que serão atendidos.

É uma perspectiva geralmente medida por satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade. Contudo, está relacionada com as outras, a saber: financeira, interna e aprendizado/crescimento (KAPLAN e NORTON, 1997).

É importante esta perspectiva, pois um cliente insatisfeito significa que o escopo competitivo (PORTER, 1986, 1989) escolhido pela empresa não está consistente. Seja um alvo amplo ou estreito, representa que a empresa está perdendo mercado e isto afetará o desempenho.

O desempenho na perspectiva dos clientes mede se uma estratégia competitiva foi bem concebida e está sendo implementada conforme deve.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), as empresas perceberam que elas não podem ficar voltadas somente para o interno, com produtos e tecnologia e precisam considerar o externo também, os clientes, cujas medidas essenciais são: participação de mercado; retenção, captação, satisfação e lucratividade dos clientes.

A seguir, será apresentada a perspectiva do aprendizado e crescimento.

2.3.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Para a medição do desempenho estratégico, a quarta e última perspectiva é a do aprendizado e crescimento.

É notória a insatisfação de desempenho, utilizando-se de medidas tradicionais (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992, 1997; VITALE et al., 1996).

Uma das perspectivas que visa suprir esta deficiência é a que contempla as pessoas dentro de uma organização (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1992, 1997).

Conforme KAPLAN e NORTON (1997:135):

O objetivo de satisfação dos funcionários reconhece que o ânimo dos funcionários e a satisfação com o emprego são hoje aspectos considerados altamente importantes pela maioria das empresas. Funcionários satisfeitos são uma precondição para o aumento da produtividade, da capacidade de resposta, da qualidade e da melhoria do serviço aos clientes.

Reconhecer que esta é uma perspectiva importante, porque considera as pessoas que executam as estratégias, é indiscutível (SIMON, 1965; PFEFFER, 1998; SENGE, 1998) e isto pode ser bem ilustrado com o que aconteceu com a NEC ao apresentar um desempenho superior ao da GTE, nos estudos sobre competências centrais desenvolvidos por PRAHALAD e HAMEL (1990).

A perspectiva do aprendizado e crescimento centra foco nos ativos intelectuais, que é investir no futuro e tem uma relação de causa e efeito com outras três perspectivas, a saber: cliente, financeira e interna. As medidas essenciais nesta perspectiva são: satisfação, retenção e produtividade (KAPLAN e NORTON, 1997).

Até agora, na base teórico-empírica já se discutiu sobre estratégia, estratégia competitiva, bem como a respeito de desempenho estratégico, separadamente. Será apresentada a seguir, a junção destes dois últimos tópicos, que resultou no problema de pesquisa em que se baseia este estudo.

2.4. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO

Neste tópico da base teórico-empírica, será mostrada a relação existente entre as estratégias competitivas e o desempenho estratégico.

Segundo PORTER (1986), um posicionamento da empresa numa das estratégias competitivas, desde que não fique no meio-termo, cria uma posição defensável na indústria, em decorrência de ações defensivas ou ofensivas, fazendo com que a organização enfrente com êxito as cinco forças competitivas e obtenha um retorno acima da média em sua indústria.

A estratégia competitiva denominada por PORTER (1989), como de meio-termo, é aquela em que a empresa tenta todos os tipos de estratégia genérica e acaba não alcançando nenhuma delas.

Segundo PORTER (1989:14), "Esta posição estratégica geralmente é uma receita para desempenho abaixo da média".

DAVIDOW e VITAL (1989), têm encontrado relação entre a estratégia competitiva e o desempenho em organizações do setor de serviços, como foi o

caso do SHOULDICE HOSPITAL, perto de Toronto, no Canadá, onde a chave do desempenho do mesmo tem sido uma estratégia de foco num determinado segmento de mercado. Estratégias conflitantes tornam impossíveis bons serviços aos clientes, como aconteceu com a PEOPLE EXPRESS.

O desempenho estratégico baseia-se num sistema de medição tríplice, composto por recursos, processos e resultados financeiros/saídas. Para entender isto, basta ver os efeitos de um pobre controle de qualidade, de produção, de compra e de entrega, contribuindo negativamente com os processos, em itens como custo, qualidade, resultando num produto prejudicado no fator diferenciação e, por conseguinte, o cliente estará menos satisfeito, afetando as vendas. É imprescindível que se tenha objetivos para saber o que se busca alcançar com um sistema de medição do desempenho estratégico. (VITALE et al., 1996).

De acordo com VITALE et al. (1996), medidas de desempenho financeiras oferecerão pouco mais do que a confirmação de problemas, quando vendas são afetadas. No entanto, medidas de desempenho estratégico são pró-ativas e não reativas. Uma vez explicitada a estratégia, traduz-se a mesma em componentes de recursos, processos e produtos estratégicos fundamentais, escolhendo cinco ou seis elementos para análise para cada parte que comporá o sistema de medição da estratégia. Em tecnologias para a área médica, os chips e os semicondutores ilustram o que seria um recurso fundamental. Após isso, tendo em vista a estratégia, estabelece-se para cada componente, o recurso estratégico, que seria um objetivo específico; fatores críticos de sucesso, que como exemplo, em tecnologia para medicina poderia ser entrega pontual e relacionamento com o cliente e fornecedor; competências centrais, que são áreas onde a empresa tem a melhor habilidade ou onde precisa se aperfeiçoar; centros

de responsabilidade, que são áreas envolvidas nos recursos, processos e produtos fundamentais; pontos fortes e fracos, bem como as saídas críticas estabelecidas como um objetivo específico.

Deste modo, a escolha de estratégias competitivas, do tipo meio-termo, pode resultar em desempenho estratégico abaixo da média.

As medidas de desempenho estratégico podem ser usadas por analistas, acionistas e clientes. Numa implantação de um sistema para tal fim, deve-se prever as reações comportamentais, devido a um possível conflito da estrutura de poder e da cultura. A competição, as mudanças tecnológicas e a competitividade no ambiente empresarial justifica a medição do desempenho estratégico. As vantagens são as seguintes: ferramenta gerencial; apoio e reforço das estratégias; foco da atenção e energia dos dirigentes; complemento para alocação de recursos e para programa de comunicação externa; dinamização operacional; produtividade e instrumento de mudanças (VITALE et al., 1996).

Portanto, as escolhas das estratégias competitivas, desde que não sejam a do tipo meio-termo, podem resultar num desempenho estratégico acima da média.

Conforme TELMA (1986:68), "Assim, uma boa estratégia é necessária para um alto desempenho dentro da indústria, complementando a política empresarial".

Há cinco áreas que merecem atenção quando o assunto é mensuração do desempenho. A primeira consiste em desenvolver uma arquitetura de informação. Em seguida, coloca-se a tecnologia para dar a respectiva sustentação para os dados que alimentarão as medidas criadas pelas necessidades que os executivos tenham de informações. A terceira área é o alinhamento dos incentivos em consonância com o novo sistema. A quarta área é utilizar-se dos recursos

externos, afinal de contas, mensuração de desempenho abre muitas oportunidades para partes externas, como associações industriais e comerciais; consultorias; vendedores de tecnologia de informação (como IBM e DEC), empresas de contabilidade; órgãos governamentais reguladores do mercado, analistas e investidores. A quinta área que merece atenção é a concepção de um processo para assegurar que as outras quatro atividades aconteçam (ECCLES, 1991).

Segundo KAPLAN e NORTON (1992), apenas ter um sistema que contemple medidas financeiras e não financeiras não é garantia de sucesso das estratégias. É o caso, por exemplo, quando as melhorias de desempenho operacional redundam em excesso de capacidade, e a organização não sabe aproveitar isso mercadologicamente ou não se adequa estruturalmente, resultando, dessa forma, em um não impacto nas medidas financeiras. Num sistema de medição de desempenho, o centro deve ser a estratégia e a visão, e não o controle. As medidas financeiras e as operacionais servem para colocar as pessoas no rumo da visão, mas não se pode dizer para elas como alcançá-la, uma vez que as condições ambientais são muito dinâmicas.

É muito mais importante a habilidade de explorar os ativos intangíveis do que os físicos. Na concepção do *balanced scorecard* a organização continua monitorando os indicadores financeiros, bem como foca sua atenção em desenvolver capacidades e ativos intangíveis. Apenas centralizar esforços no curto prazo, com as medidas financeiras tradicionais, gera uma lacuna entre a estratégia e a sua respectiva implementação (KAPLAN e NORTON, 1996).

De acordo com KAPLAN e NORTON (1996), o *balanced scorecard* permite ligar as ações de curto prazo com os objetivos estratégicos de longo prazo, por

meio de quatro processos gerenciais, como esclarecendo e traduzindo a visão e a estratégia. Em segundo lugar, comunicando e estabelecendo vinculações. O terceiro processo gerencial é o planejamento e o estabelecimento de metas, que abrange o alinhamento das iniciativas estratégicas, a alocação de recursos e o estabelecimento de marcos de referência. Por derradeiro, tem-se o feedback e o aprendizado estratégico.

Um aspecto que é relevante, segundo KAPLAN e NORTON (1996), é o segredo para efetuar a vinculação e o alinhamento das ações com as estratégias. Ora, primordialmente define-se a estratégia, traça-se os orientadores de desempenho e este arcabouço influencia os dirigentes a, nos processos críticos, fazerem melhorias ou reengenharia.

Ao se formular as estratégias, o desempenho estratégico somente será alcançado satisfatoriamente, se as mesmas conseguirem que os indivíduos que as implementarão dominem dois tipos de premissas, as internas e as externas.

É utópico imaginar que basta formular as estratégias competitivas e por meio das premissas externas, tudo será implementado e o desempenho estratégico será alcançado. Simon (1965) ressaltou a importância da lealdade, assim como SENGE (1998), chama atenção para a relevância do comprometimento das pessoas.

Segundo SIMON (1965), os objetivos, os valores e as informações formam as premissas de influência externa, por aconselhamento, comunicação, autoridade, informação e treinamento. A lealdade, o critério de eficiência e as informações geradas pelos indivíduos são as fontes de premissas internas.

De acordo com SENGE (1998:239):

As organizações que tencionam criar visões compartilhadas estimulam continuamente seus integrantes a desenvolver suas visões pessoais. Se não tiverem sua própria visão, restará às pessoas simplesmente “assinar em baixo” a visão do outro. O resultado é a aceitação, nunca o comprometimento.

Mas não é somente SENGE (1998) e SIMON (1965) que ressaltam o aspecto humano da estratégia. PFEFFER (1995, 1998), criticou a unilateralidade nas questões estratégicas.

Observa-se a necessidade de que nas organizações haja o verdadeiro comprometimento, de tal forma que a estratégia, independente do processo pelo qual seja vista, as pessoas tenham uma atitude favorável em relação às mesmas, desejando os resultados pretendidos e fazendo de tudo para que se tornem realidade.

É por esta razão que, as estratégias competitivas, se houver o comprometimento das pessoas durante a implementação, pode resultar num desempenho estratégico acima da média.

Esta questão das estratégias competitivas serem implementadas por pessoas que tenham comprometimento com as mesmas, é muito importante para o desempenho estratégico acima da média, haja vista SCHUMPETER (1984), ao destacar que o sucesso de uma visão é tocar no fundo do coração das pessoas.

SELZNICK (1972), mostra como é imprescindível uma organização alcançar o patamar de instituição, pois como as organizações têm pessoas, há a necessidade de se ultrapassar o aspecto quantitativo dos objetivos e entrar na esfera qualitativa. E uma instituição não pode, no que tange à estratégia, querer fazê-la dissociada das dimensões humanas, sob pena de fracasso de longo prazo. Para terminar a base teórico-empírica, é importante aprofundar o assunto

que trata sobre cooperativas, o que será apresentado a seguir, haja vista ser o tipo de organização onde se desenvolverá esta pesquisa.

2.5. COOPERATIVAS

Neste tópico, serão apresentados conceito, história, tipos e características das cooperativas, bem como uma análise setorial em nível de Brasil, de forma a se depreender a real dimensão representada por este tipo de organização no mundo de hoje.

Na história, houve muitos tipos semelhantes às cooperativas.

Segundo RECH (2000:9):

Os grêmios do antigo Egito (reunindo agricultores escravos, com o incentivo do Estado), as orglonas e tiasas na Grécia (formadas por cidadãos livres e escravos para garantir enterros decentes), os colégios (reunindo carpinteiros e serralheiros) e as sodalistas (de caráter beneficente principalmente para garantir enterros religiosos) dos romanos, os ágapes dos primeiros cristãos, citados nos Atos dos Apóstolos da Bíblia (que objetivavam atender principalmente as necessidades de consumo de seus integrantes), foram indicações exemplares da proposta cooperativista. Aqui, na América, os incas (com os ayllus – unidade social baseada em vínculos de sangue e trabalho comum) e os Astecas (com os calpulli – destinados ao desenvolvimento da atividade agrícola em comum) tinham formas expressivas de solidariedade e cooperação no trabalho e na vida em geral.

A criação da primeira cooperativa foi em 1844, em Rochdale, na cidade de Manchester, na Inglaterra (RICCIARDI e LEMOS, 2000; RECH, 2000).

No Brasil, foi no ano de 1.902, a fundação da mais antiga cooperativa em funcionamento no país (OCB, 2001).

Do ponto de vista socialista, as cooperativas objetivam uma nova ordem econômica e social, enquanto que na visão capitalista, é uma forma de corrigir os defeitos do sistema (RECH, 2000).

Na União Soviética, principalmente em 1917, além das cooperativas de consumo, havia as de produção agrícola, denominadas de *kolkhozes* (RECH, 2000).

Os *kolkhozes* dividiam-se em três tipos.

Segundo RECH (2000:13):

- . *comunas (os meios de produção e os bens de consumo são comuns);*
- . *artéis (associações de trabalho onde os meios de produção são comuns mas os bens e resultados do trabalho são familiares); e*
- . *tozes (cooperativa de trabalho, na qual os camponeses colocam em comum apenas os instrumentos de trabalho).*

As comunas também existiram na China (RECH, 2000).

Segundo MENEZES (2001), a Índia possui 166 milhões de associados em cooperativas e a China, 160 milhões. Os associados são, ao mesmo tempo, sócios e usuários da organização.

Na Europa, em 1965, 60% da população era associada em cooperativas. Atualmente, são expressivas as atuações das cooperativas de produção na Suécia, Dinamarca, Finlândia e Noruega. Na Inglaterra e Suécia, o destaque fica para as cooperativas de consumo. Já nos Estados Unidos, 22% da população são sócios de cooperativas, como as de crédito, que tiveram uma expansão por todo o país e chama atenção o fato de 98% das propriedades rurais serem atendidas por cooperativas de eletrificação (RECH, 2000).

Segundo RECH (2000:16), “Na França, 25% da população é cooperativada, na Argentina, 20% e na Índia, 10%”.

De acordo com a Lei 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, as cooperativas, embora tenham fim econômico, não objetivam lucro, não estão sujeitas à falência e têm natureza civil.

Segundo RECH (2000), a característica de uma cooperativa é a dupla natureza, ou seja, trata-se de uma entidade social e uma unidade econômica, objetivando o provimento de bens e serviços que os associados necessitam, o que não conseguiriam em condições semelhantes, caso tentassem individualmente.

A Lei 5.764/71 apresenta, no Artigo 4º, algumas características das cooperativas. A adesão é voluntária e não há um limite de associados, a não ser que haja uma impossibilidade técnica de prestação de serviços. O capital é representado por cota-parte, que é limitado para cada associado, embora seja possível o estabelecimento de critérios de proporcionalidade, se assim for mais adequado para o cumprimento dos objetivos sociais. Estas cotas partes são inacessíveis a terceiros, estranhos à sociedade. O voto é singular, podendo as cooperativas centrais, federações e confederações de cooperativas, com exceção das que exerçam atividade de crédito, optar pelo critério da proporcionalidade. O quorum para funcionamento e deliberação da assembléia geral é baseado no número de associados e não no capital. Há o retorno das sobras líquidas do exercício, proporcionalmente às operações realizadas pelo associado, salvo deliberação em contrário da assembléia geral. Os fundos de reserva e de assistência técnica educacional e social são indivisíveis. As cooperativas pautam-se pela neutralidade política, não podendo haver discriminação religiosa, racial e social, além de prestação de assistência aos associados, e, quando previsto nos estatutos, aos empregados e cooperados e a área de admissão de associados deve ser limitada às possibilidades de reunião, controle, operações e prestação de serviços.

A Lei 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, em seu Artigo 5º, mostra que os objetivos das cooperativas podem ser de qualquer gênero de serviço, operação e atividade e quando as mesmas apresentam mais de um objeto de atividade, a cooperativa classifica-se em mista.

Mas a Lei 5.764, de 16 de Dezembro de 1971, em seu Artigo 6º, relaciona mais três tipos, pelo critério do nível de organização, em que se podem classificar as cooperativas. O primeiro tipo refere-se às cooperativas singulares, com um mínimo de 20 (vinte) pessoas físicas, sendo excepcionalmente permitida a admissão de pessoas jurídicas que tenham por objeto as mesmas ou correlatas atividades econômicas das pessoas físicas ou, ainda, aquelas sem fins lucrativos. O segundo tipo refere-se às cooperativas centrais ou federações de cooperativas, constituídas de, no mínimo, três singulares, podendo, excepcionalmente, admitir associados individuais. O último tipo refere-se à confederação de cooperativas, constituídas, pelo menos, de três federações de cooperativas ou cooperativas centrais, sendo que as modalidades podem ser iguais ou diferentes.

Mas há outras maneiras de classificar as cooperativas.

Segundo RECH (2000), quanto à variedade de funções, as cooperativas podem ser uni-funcionais (única função, como seguro, consumo), multifuncionais (diversas funções ou atividades, como colocar a produção, fornecer insumos) e integrais (todas necessidades econômicas e sociais dos sócios). Quanto à natureza, ou seja, atividades desenvolvidas, há as cooperativas de distribuição ou serviços (bens e serviços, com melhores preços e qualidade, como as de consumo, crédito, habitacionais, escolares e de eletrificação), as cooperativas de colocação da produção e as cooperativas de trabalho.

As sociedades cooperativas constituem-se por deliberação de uma Assembléia Geral e arquivamento dos documentos na Junta Comercial. Após a publicação, está apta a funcionar (LEI 5.764, 1971).

As cooperativas são obrigadas a constituir um fundo de reserva, destinado a reparar perdas e atender ao desenvolvimento de suas atividades, num percentual de 10% das sobras líquidas do exercício. Também devem constituir 5% das sobras líquidas do exercício, como fundo de assistência técnica, educacional e social, para assistência aos associados, familiares e, quando previsto nos estatutos, aos empregados (LEI 5764, 1971).

A exclusão de um associado somente ocorrerá por dissolução da pessoa jurídica, morte da pessoa física, incapacidade civil não suprida e por deixar de atender aos requisitos estatutários de ingresso ou permanência na cooperativa (LEI 5.764, 1971).

Quanto aos órgãos sociais, a Assembléia Geral é o órgão supremo. Em seguida, tem-se a Assembléia Geral Ordinária, realizada anualmente nos três primeiros meses, após o término do exercício social. Já a Assembléia Geral Extraordinária, realiza-se sempre que necessário. A administração é feita por uma Diretoria ou Conselho de Administração, composto exclusivamente por associados, eleitos pela Assembléia Geral, cujos mandatos nunca superam a quatro anos, sendo obrigatória a renovação de, no mínimo, 1/3 (um terço) do Conselho de Administração. A fiscalização da sociedade fica por conta do Conselho Fiscal, constituído de três membros efetivos e três suplentes, todos associados, eleitos anualmente pela Assembléia Geral, sendo permitida a reeleição de 1/3 (um terço) dos seus componentes (LEI 5.764, 1971).

Assim, percebe-se que as cooperativas possuem uma estrutura organizacional complexa e uma forma peculiar de tomar decisões.

São permitidos às cooperativas, fusão, incorporação e desmembramento. Já a dissolução apenas ocorre por deliberação da Assembléia Geral, ou pelo decurso do prazo de duração, ou devido à alteração de sua forma jurídica, ou pela consecução dos objetivos predeterminados, ou pela redução do número mínimo de associados ou do capital social mínimo se, até a Assembléia Geral subsequente, realizada em prazo não inferior a seis meses, eles não forem restabelecidos, ou pelo cancelamento da autorização para funcionar ou pela paralisação de suas atividades por mais de cento e vinte dias (LEI 5.764, 1971).

Qualquer que seja o tipo de cooperativa, não existe vínculo empregatício entre ela e seus associados. Além disso, as cooperativas igualam-se às demais empresas em relação aos seus empregados para os fins da legislação trabalhista e previdenciária (LEI 5.764, 1971).

De acordo com RICCIARDI e LEMOS (2000), os serviços procurados/desejados representam os objetivos da cooperativa, determinando o tipo da mesma. Além dos objetivos principais, as cooperativas podem prestar outros tipos de serviços, como beneficiamento/industrialização dos produtos, comercialização dos subprodutos no mercado, distribuição aos associados de bens de consumo e insumos agrícolas.

Segundo a OCB (2001), no Brasil, há doze ramos de cooperativas: agropecuário, consumo, crédito, educacional, especial, infra-estrutura, habitacional, mineral, produção, saúde, trabalho e turismo/ lazer.

O logotipo universal do cooperativismo é simbolizado por um círculo, representando a duração para sempre, sem início ou fim, em cujo centro há dois

pinheiros, significando a imortalidade, a fecundidade e são dois para expressar a união, a coesão, os ideais elevados, procurando sempre a ascendente perfeição. Ambos pinheiros possuem a cor verde-escura, denotando o princípio vital e a esperança. No círculo central, onde estão os dois pinheiros, está preenchido com a cor amarelo-ouro, simbolizando o sol, fonte de toda a vida (RICCIARDI e LEMOS, 2000).

Segundo RICCIARDI e LEMOS (2000), uma das características do cooperativismo é o fato dos associados serem donos do capital e do trabalho ao mesmo tempo.

O sistema cooperativista brasileiro conta com cinco milhões de cooperados, 6.094 cooperativas singulares, 129 federações e centrais, 10 confederações e 01 Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB). As cooperativas geram 169 mil empregos diretos, sendo responsáveis por 6% do Produto Interno Bruto (PIB). Os usuários das cooperativas médicas chegam a 11 milhões de brasileiros e nas cooperativas odontológicas há mais de três milhões de pessoas. Nas cooperativas de Trabalho Transporte, a frota é de cinco mil veículos. Já nas escolas-cooperativas, 11.000 alunos freqüentam-nas. Nas cooperativas habitacionais, 10 mil unidades residenciais estão sendo construídas. Das cooperativas existentes, 1.701 estão nas capitais (OCB, 2001).

No Brasil, 1.572 municípios têm a presença de pelo menos uma cooperativa (OCB, 2001).

Numa cooperativa, o voto é igualitário, a decisão é compartilhada (haja vista a delegação de poder para os órgãos administrativos e fiscais) e o trabalho é em cooperação (RICCIARDI e LEMOS, 2000).

TABELA 2.3. – TIPOS DE COOPERATIVAS:

SERVIÇOS PROCURADOS/DESEJADOS	TIPO DE COOPERATIVA
Aquisição de bens de consumo.	De consumo
Capitalização, aplicações financeiras, empréstimo, conta corrente, etc.	De crédito
Armazenagem, classificação, beneficiamento, industrialização e comercialização de produtos, venda de insumos agrícolas e de bens de consumo aos associados.	Agropecuária
Produtos artesanais, prestação de serviços a terceiros.	De trabalho
Aquisição de casa própria.	Habitacional
Serviços médicos, odontológicos, psicológicos e afins.	De saúde
Ensino de grau primário, médio ou superior, organizado por pais de alunos.	Educacional
Mineração.	De mineração
Produção industrial (indústrias administradas e operadas pelos próprios associados, seus proprietários).	De produção industrial
Serviços organizados por pessoas de menor idade ou relativamente incapazes.	Especiais
Outras atividades.	Outras

Fonte: RICCIARDI e LEMOS (2000:63-64)

Segundo a OCB (2001), em 1990, as exportações das cooperativas brasileiras eram, a valores FOB, de 657 milhões de dólares, diminuindo para 562 milhões em 1991, passando para 604 milhões em 1992, 686 milhões em 1993, 637 milhões em 1994, 917 milhões em 1995, 993 milhões em 1996, 1,059 bilhão em 1997, 877 milhões em 1998, 858 milhões em 1999, fechando o ano de 2.000 com 759 milhões de dólares em exportações.

De acordo com a OCB (2001), do ano de 1900 a 1949, foram criadas no Brasil 168 cooperativas; de 1950 a 1959, 176 novas cooperativas; de 1960 a 1969, surgiram outras 405; de 1970 a 1979, 464 cooperativas; de 1980 a 1989, têm-se outras 766. Somente no período de 1990 a 1999, foram fundadas 3.340 novas cooperativas.

As cooperativas contribuem na melhoria da distribuição de renda, no aumento das oportunidades de trabalho, na integração e humanização das relações econômicas, na promoção do desenvolvimento social e econômico justo, no despertar da consciência da cidadania e na satisfação das necessidades básicas de estima e realização pessoal (RICCIARDI e LEMOS, 2000).

As mulheres também são dirigentes de cooperativas. No Brasil, há no ramo agropecuário, 42 mulheres dirigentes; no ramo de consumo, 10 mulheres; no de crédito, 65 mulheres; no educacional, 59 mulheres; no especial, 01 mulher; no habitacional, 54 mulheres; no de infra-estrutura, três mulheres; no ramo mineral, 01 mulher; no de produção, 40 mulheres; no de saúde, 117 mulheres; no de trabalho, 303 mulheres e no ramo de turismo, uma mulher. Das mulheres dirigentes de cooperativas, 353 estão na região Sudeste, 195 na região Nordeste, 73 na região Sul, 41 na região Centro-Oeste e 34 na região Norte. (OCB, 2001).

No Brasil, há no ramo agropecuário, 1.461 cooperativas, tendo 822.380 cooperados, 107.158 empregados e 4.647.690 de pessoas indiretamente vinculadas; no de consumo, são 187 cooperativas, com 1.466.513 cooperados e 7.857 empregados; no de crédito, são 975 cooperativas, com 1.041.613 cooperados e 7.857 empregados; no educacional, são 246 cooperativas, com 79.418 cooperados e 2.510 empregados; no especial, três cooperativas, com 1.984 cooperados e 6 empregados; no habitacional são 212 cooperativas, com 49.270 cooperados e 1.445 empregados; no de infra-estrutura, 182 cooperativas, com 560.519 cooperados e 5.422 empregados; no mineral, são 26 cooperativas, com 12.686 cooperados e 26 empregados; no de produção, são 118 cooperativas, com 6.092 cooperados e 330 empregados; no de saúde, são 765 cooperativas, com 300.855 cooperados e 21.056 empregados; no de trabalho, são 1.916 cooperativas, com 297.865 cooperados e 6.993 empregados e por fim, no ramo de turismo e lazer, são 3 cooperativas, com 60 cooperados e não há registro que tenha empregados (OCB, 2001).

No cooperativismo, o lucro é denominado de sobras (RICCIARDI e LEMOS, 2000).

Segundo RECH (2000), "As sobras são o resultado obtido da diferença entre as receitas (vendas de produtos, prestação de serviços) e os custos (das mercadorias vendidas e dos serviços prestados) deduzidos os gastos gerais, as despesas, as depreciações correspondentes e o que é devido ao produtor".

Conforme a OCB (2001), é na região Sudeste que se localizam a maior parte das cooperativas, num total de 2.842 organizações. Com 1.313 cooperativas, a região Nordeste está em segundo lugar. Em terceiro lugar fica com a região sul, com 1.150 cooperativas. A região Centro-Oeste possui 446

cooperativas. Com 343 cooperativas, a região Norte do Brasil é a que menos possui este tipo de organização.

Novamente é a região Sudeste que se destaca em número de cooperados, tendo 2.771.496 cooperados. Em seguida, a região Sul, com 1.204.021 cooperados. A região Nordeste tem 343.343 cooperados. A região Centro-Oeste tem 158.179 cooperados e a região Norte apenas 43.771 cooperados (OCB, 2001).

As cooperativas possuem o seguinte número de empregados: na região Norte, 2.539 empregados; na região Centro-Oeste, 10.104 empregados; na região Sudeste, 68.577 empregados; na região Sul, 74.862 e na região Nordeste, 11.730 empregados (OCB, 2001).

Segundo a OCB (2001), no Estado do Acre, há 4 cooperativas, com 487 cooperados e 60 empregados; em Alagoas, 52 cooperativas, com 25.590 cooperados e 2.756 empregados; no Amapá, 46 cooperativas, com 2.136 cooperados e 119 empregados; no Amazonas, 48 cooperativas, com 11.256 cooperados e 279 empregados; na Bahia, 244 cooperativas, com 56.158 cooperados e 1.260 empregados; no Ceará, 252 cooperativas, com 82.751 cooperados e 2.394 empregados; no Distrito Federal, 92 cooperativas, com 52.742 cooperados e 1.122 empregados; no Espírito Santo, 157 cooperativas, com 62.551 cooperados e 3.077 empregados; em Goiás, 129 cooperativas, com 63.073 cooperados e 5.125 empregados; no Maranhão, 140 cooperativas, com 16.427 cooperados e 482 empregados; no Mato Grosso, 159 cooperativas, com 26.270 cooperados e 2.053 empregados; no Mato Grosso do Sul, 66 cooperativas, com 19.307 cooperados e 1.804 empregados; em Minas Gerais, 910 cooperativas, com 647.806 cooperados e 23.759 empregados; no Estado do

Pará, há 93 cooperativas, 25.795 cooperados e 635 empregados; na Paraíba, 122 cooperativas, com 30.509 cooperados e 910 empregados; no Paraná, 191 cooperativas, com 183.532 cooperados e 30.904 empregados; em Pernambuco, 283 cooperativas, com 94.901 cooperados e 1.582 empregados; no Piauí, 88 cooperativas, com 15.439 cooperados e 476 empregados; no Rio de Janeiro, 860 cooperativas, com 208.471 cooperados e 6.963 empregados; no Rio Grande do Norte, 97 cooperativas, com 55.286 cooperados e 1.629 empregados; no Rio Grande do Sul, 660 cooperativas, com 718.564 cooperados e 30.783 empregados; em Rondônia, 97 cooperativas, com 10.854 cooperados e 412 empregados; em Roraima, 18 cooperativas, com 642 cooperados e 11 empregados; em Santa Catarina, 299 cooperativas, com 368.401 cooperados e 13.175 empregados; em São Paulo, 915 cooperativas, com 1.848.851 cooperados e 34.778 empregados; em Sergipe, 35 cooperativas, com 8.003 cooperados e 241 empregados; em Tocantins, 37 cooperativas, com 3.453 cooperados e 1.023 empregados.

De acordo com a OCB (2001), as cooperativas são responsáveis por 62,19% da produção de trigo; 44,19% da produção de cevada; 39,21% da produção de aveia; 38,91% da produção de algodão; 31,52% da produção de suínos; 29,40% da produção de soja; 27,97% da produção de café; 22,47% da produção de alho; 19,17% da produção de uva; 16,68% da produção de milho; 11,36% da produção de arroz e 11,18% da produção de feijão.

Segundo a OCB (2001), são 83 cooperativas que operam com algodão; 182 trabalham com arroz; 43 com aveia; 40 com aves para corte; 117 com café; 27 com cana-de-açúcar; 27 com feijão; 69 com frutas; 48 com hortícolas; 15 com laranja; 364 com leite; 38 com mandioca; 333 com milho; 199 com soja; 85 com

suínos para corte; 159 com trigo; 14 com uva e 1484 com demais produtos. A observação que a GETEC/Núcleo de Banco de Dados da Organização das Cooperativas Brasileiras faz sobre estes dados é que, uma mesma cooperativa pode operar/comercializar mais de um produto.

Em relação à distribuição do quadro social das cooperativas, segundo a dimensão das propriedades no Brasil, sabe-se que 28,09% dos associados não possuem propriedade; 39,56% possuem propriedade na faixa de 0 a 10 hectares; 15,71% possuem propriedade na faixa de 10 a 50 hectares; 8,90% possuem propriedade na faixa de 50 a 100 hectares; 2,35% possuem propriedade na faixa de 100 a 500 hectares e acima de 500 hectares, há apenas 5,39% do quadro social das cooperativas (OCB, 2001).

Quanto à participação das cooperativas na armazenagem de produtos agrícolas, enquanto o Brasil tem uma capacidade de armazenagem de 89,5 milhões de toneladas, as cooperativas participam, em capacidade de armazenagem, com 21,2 milhões de toneladas, que representam 23,6% do total. Do total de capacidade de armazenagem, 63,8 milhões de toneladas são usadas para produtos a granel, sendo que as cooperativas são responsáveis com 16,3 milhões de toneladas desse total, ou seja, 25,5%. Dos 89,5 milhões de toneladas, que é a capacidade de armazenagem no Brasil, 25,7 milhões de toneladas correspondem a produtos ensacados, e as cooperativas participam com uma capacidade de armazenagem de ensacados na ordem de 4,8 milhões de toneladas, ou seja, 18,7%. O Brasil possui 13.911 unidades armazenadoras, destas, 2.568 são representadas por cooperativas, o que atinge um percentual de participação de 18,4%. Das 6.267 unidades armazenadoras de produtos a granel, 1.192 são cooperativas, significando um percentual de participação de 19,0%.

Das 7.486 unidades armazenadoras de produtos ensacados, 1.376 são cooperativas, ou seja, 18,4%.

As considerações acima mencionadas abordaram as cooperativas de uma forma bastante ampla.

Mas é igualmente importante que se conheça um pouco mais sobre as cooperativas do setor agroindustrial avícola, haja vista ser neste tipo de organização o desenvolvimento deste trabalho.

2.5.1. Cooperativas do Setor Agroindustrial Avícola

De acordo com a revista AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), o PIB avícola brasileiro é de R\$12 bilhões, o que corresponde a 1,5% do PIB, classificando o Brasil como o segundo maior exportador de carne de frango do mundo, com 17% de participação do mercado, com receita de US\$806 milhões FOB, perdendo somente para os Estados Unidos.

Como se pode constatar, o setor agroindustrial avícola tem uma importância econômica e social muito grande.

A seguir, será apresentada uma análise do setor, por meio das cinco forças competitivas, conforme PORTER (1986).

2.5.1.1. Concorrentes

A concorrência no setor agroindustrial avícola é acirrada, onde cerca da metade da produção se encontra com produtores regionais, diminuindo as margens e trazendo uma tendência de concentração da produção (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

No Brasil, 40 cooperativas atuam no abate de frangos (OCB, 2001).

Segundo a revista AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), a classificação das melhores cooperativas do setor agroindustrial avícola, tendo como ano base o ano contábil de 2.000, foi a seguinte: Copacol, 1^o lugar; Coopervale, 2^o lugar; Aurora, 3^o lugar, Coperguaçu, 4^o lugar, Coopavel, 5^o lugar e a Languiru, 6^o lugar.

Em termos de faturamento, o primeiro lugar é para Aurora, com R\$766.894.446,00 de faturamento; Coopervale, 2^o lugar, com R\$389.474.724,00; Copacol, 3^o lugar, com R\$353.193.480,00; Coopavel, 4^o lugar, com R\$327.408.137,00; a Languiru, 5^o lugar, com R\$117.082.127,00 e a Coperguaçu, 6^o lugar, com R\$72.816.349,00 (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

Sobre a piora nos índices de liquidez e participação de terceiros na estrutura de capital da Aurora, o que influenciou a classificação da mesma, segundo a revista AVICULTURA INDUSTRIAL (2001) foram os investimentos na conclusão da fábrica de sucos de Pinhalzinho (SC) e no aumento da capacidade de abate nas fábricas de suínos.

Mas as cooperativas não estão sozinhas no setor agroindustrial avícola.

As empresas, em faturamento, assim se classificaram, tendo como base o ano 2.000: Sadia, 1^o lugar, com R\$3,257 bilhões; Perdigão, 2^o lugar, com R\$2,066 bilhões; Avipal, 3^o lugar, com R\$1,160 bilhão; Seara, 4^o lugar, com R\$990,035 milhões; Predileto, 5^o lugar, com R\$636,501 milhões; Frangosul, 6^o lugar, com R\$619,029 milhões; Chapecó, 7^o lugar, com R\$400,111 milhões; Pif-Paf, 8^o lugar, com R\$175,143 milhões; Minuano, 9^o lugar, com R\$119,344 milhões e Macedo, em 10^o lugar, com R\$66,088 milhões (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

As melhores empresas foram: Avipal, 1^o lugar; Pif-Paf, em 2^o; Sadia, em 3^o; Minuano, em 4^o; Perdigão, em 5^o; Seara, em 6^o; Macedo, em 7^o; Predileto, em 8^o;

Frangosul, em 9º e Chapecó, em 10º lugar (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

Para elaboração dos rankings das maiores e melhores empresas do setor agroindustrial avícola, teve como base o ano 2000 e analisaram-se Balanços Patrimoniais, Demonstrações de Resultado do Exercício, Notas Explicativas e Relatórios da Administração. A análise engloba todos os segmentos de atuação e não somente o avícola. O método utilizou índices: Participação de Capital de Terceiros, Imobilização do Patrimônio Líquido, Imobilização dos Recursos Não-Correntes, Liquidez Geral, Liquidez Corrente, Giro do Ativo, Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Líquido. Estes quatro últimos tiveram peso dois, somente para as empresas. Os demais índices, peso um, sejam para empresas ou para as cooperativas. Ao melhor colocado, foi atribuída a nota 10, e para o pior, nota 0 (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

2.5.1.2. Fornecedores

Houve no ano de 2.000, uma condição que pode ter refletido no aumento do poder de negociação dos fornecedores.

O farelo de soja e o milho, dois insumos importantes para o setor avícola, tiveram quebra na safra 99/00, devido à seca, que gerou quadro de desabastecimento e alta nos preços de ambos em torno de 17% no ano. Outro contratempo ocorreu, ainda em julho de 2.000, onde as geadas destruíram grande parte do milho safrinha. Além disso, houve reajuste no valor das embalagens, dos micros e macros elementos utilizados na fabricação de rações, dos combustíveis, da energia elétrica e dos fretes (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

2.5.1.3. – Produtos ou Serviços Substitutos

Segundo a revista AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), na Europa houve um aumento na demanda por carne branca, haja vista a doença da “vaca louca”. Isto diminuiu a demanda por um produto substituto ao frango, que é a carne de boi e aumentou o consumo de frango. Na França, com este aumento de consumo de carne de frango, haverá redução das exportações da mesma e abrirá espaço para o produto brasileiro. Assim, é um fator positivo para o setor em 2.001.

2.5.1.4. – Entrantes Potenciais

No ano de 2.000, houve fatores macroambientais positivos e negativos que podem influenciar entrantes potenciais.

O fator negativo foi a quebra da safra 99/00, bem como o reajuste no valor de embalagens, combustíveis, energia elétrica e fretes. Tudo isso elevou os custos de produção e reduziu margens (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

Os fatores positivos para o setor em 2001 foram: a recuperação dos preços internacionais, a queda dos subsídios europeus, maior oferta de milho em 2.001, o aumento da demanda de carne branca na Europa, haja vista a doença da “vaca louca” e o recorde de alojamento de pintos no final de 2.000. Desta forma, estima-se que a produção em 2.001 poderá chegar a 6,1 milhões de toneiadas (revista AVICULTURA INDUSTRIAL, 2001).

2.5.1.5. – Compradores

Segundo a revista AVICULTURA INDUSTRIAL (2.001), o consumo per capita de aves passou, de 13,4 kg em 1990, para 30 kg, em 2.000. Neste ano, ocorreu uma oferta maior do que a demanda interna, dificultando repasses de custos para os preços. A produção de frango em 2000 foi estimada em 5,69 milhões de toneladas, contra 5,1 milhões de toneladas em 1999. Esta oferta a maior no mercado interno foi em decorrência dos preços no mercado internacional comportarem-se 13% inferiores ao de 1999. No entanto, a demanda interna não foi diferente à esperada.

Assim, o levantamento bibliográfico sobre estratégia, estratégias competitivas, desempenho estratégico, a relação entre as variáveis mencionadas no problema de pesquisa e cooperativas, servirá de suporte para a análise e conclusões desta pesquisa.

Mas para isso, é necessário definir o tipo de pesquisa que está sendo desenvolvida e a forma de coleta e análise dos dados obtidos, que será feito no próximo capítulo, que tratará sobre a metodologia.

3. METODOLOGIA

Uma pesquisa, para atingir aos objetivos gerais e específicos, dado o problema formulado, e apoiado na base teórico-empírica, requer-se uma metodologia coerente e consistente, que será apresentada a seguir, para verificar a relação entre estratégias competitivas e desempenho estratégico em três cooperativas do setor agroindustrial avícola na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina.

Segundo RICHARDSON et al. (1999), método em pesquisa consiste nos procedimentos sistemáticos, envolvendo a delimitação de um problema, observações e interpretação fundamentada em teoria, com a finalidade de descrever e explicar fenômenos.

O método qualitativo possui algumas características.

Segundo RICHARDSON et al. (1999), o método qualitativo, sem empregar instrumental estatístico, pode descrever a complexidade de determinado problema, é adequado para entender a natureza de um fenômeno social e serve para analisar a interação de certas variáveis.

Como este trabalho cumpre as características acima mencionadas, enquadra-se na categoria de Pesquisa Qualitativa.

Segundo BARROS e LEHFELD (1986), quanto às formas de estudo, uma pesquisa pode ser classificada em descritiva (englobando dois subtipos: a

pesquisa documental e bibliográfica e a pesquisa de campo), experimental e pesquisa-ação.

De acordo com GIL (1996), quanto aos objetivos, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva e explicativa.

Quanto à pesquisa exploratória, segundo GIL (1996:45), “Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições”.

Conforme GIL (1996:46), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

No que tange às pesquisas explicativas, segundo GIL (1996:46), “Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos”.

RUDIO (2000), mostra que na pesquisa descritiva, o pesquisador conhece e interpreta a realidade, sem modificá-la e na pesquisa experimental há a manipulação de algum aspecto da realidade, em condições previamente definidas, com a finalidade de se efetuar a observação para verificar se certos efeitos são produzidos, procedimento este denominado de experimento.

Na pesquisa descritiva não ocorre manipulação do objeto da pesquisa, sendo que no subtipo pesquisa documental e bibliográfica, predomina as informações advindas de material gráfico e sonoro, enquanto que no subtipo pesquisa de campo, o investigador tem contato direto com o fenômeno do estudo. Na pesquisa experimental, o investigador interfere na realidade e na pesquisa-ação, os pesquisadores desempenham um papel no equacionamento dos problemas encontrados (BARROS e LEHFELD, 1986).

Segundo TRIVIÑOS (1987:110), "O estudo descritivo pretende descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade".

Em síntese, conforme RUDIO (2000), a pesquisa descritiva descreve os fenômenos e a pesquisa experimental explica-os.

Deste modo, conforme os conceitos acima mencionados, esta é uma pesquisa descritiva.

Toda pesquisa científica tem um delineamento.

Para confrontar a teoria com a realidade, há a necessidade de um modelo conceitual e operativo, ou seja, de um delineamento (GIL, 1996).

Os delineamentos na pesquisa científica são de vários tipos.

Quando o procedimento para a coleta de dados for fontes de papel, há a pesquisa bibliográfica e a documental. Nas situações em que os dados tiverem como fonte pessoas, existe a pesquisa experimental, ex-post-facto, levantamento, estudo de campo e estudo de caso (GIL, 1999).

Desta forma, o delineamento desta pesquisa enquadra-se no grupo onde o procedimento adotado para a coleta de dados se vale de fontes de dados fornecidos pelas pessoas e dentre os tipos de pesquisas deste grupo, este trabalho utilizará estudo multi-caso.

O estudo de caso é uma estratégia para o exame de acontecimentos contemporâneos, cujos comportamentos relevantes não são manipuláveis. E uma das peculiaridades do estudo de caso é o fato de se poder utilizar múltiplas fontes de evidências, tais como a observação, entrevista, documentos e artefatos (YIN, 2001).

De acordo com GIL (1999:72), “O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados”.

O estudo em profundidade de caso, realizado numa única ou em algumas organizações, consegue informações numerosas e detalhadas, que permitem a apreensão de uma situação em seu todo (BRUYNE et al., 1991).

Sobre Estudo de Caso, segundo TRIVIÑOS (1987:133), “É uma categoria de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa aprofundadamente”.

Conforme YIN (2001), a qualidade dos projetos de pesquisa de estudo de caso pode ser avaliada por quatro testes, como a validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Para responder um problema de pesquisa, ampliando o conhecimento sobre o assunto, pode-se realizar estudos agregados, mas que não se constitui uma análise completa do todo ou se pode conhecer bem uma parte do todo, como é o estudo de caso, todavia se desconhece até que ponto esta parte é representativa do todo (CASTRO, 1978).

Segundo YIN (2001), o estudo de caso único tem alguns fundamentos lógicos, como a analogia que se faz a um experimento único, representando um caso raro ou extremo, bem como fenômeno inacessível à investigação científica (caso revelador).

Em relação aos outros delineamentos, o estudo de caso tem uma característica importante para conhecer um ou poucos objetos.

É o que ressalta GIL (1996:58), "O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados".

O estudo de caso apresenta algumas características, sendo uma delas próprio das ciências sociais, onde se realiza a pesquisa dentro do seu contexto, não sendo possível isolar as variáveis como se faz numa pesquisa experimental, dentro de um laboratório. Outro ponto importante é que, baseado em proposições teóricas, o trabalho de campo utiliza-se de múltiplas fontes de evidência (YIN, 2001).

Segundo GIL (1996), o estudo de caso tem algumas vantagens, como o estímulo a novas descobertas, a ênfase na totalidade e a simplicidade dos procedimentos. Já as limitações ficam por conta da dificuldade de generalização dos resultados obtidos.

O estudo de caso tem uma lógica de planejamento, cujas características técnicas podem ser expostas de duas maneiras.

A primeira maneira, é a compreensão do escopo de um estudo de caso, que segundo YIN (2001:32):

1. Um estudo de caso é uma investigação empírica que
 - Investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando
 - Os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos.

A segunda maneira, de forma interdependente e complementar da primeira, inclui características técnicas como a coleta de dados e as estratégias de análise de dados, assim definido por YIN (2001:32):

2. A investigação de estudo de caso

- Enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado,
- Baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado,
- Beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e análise de dados.

O estudo de caso pode envolver mais de uma unidade de análise, denominado de projeto de estudo de caso incorporado. Quando o exame de uma organização ou programa for de natureza global, diz-se que o projeto é holístico (YIN, 2001).

Quanto ao fato de ser um estudo de caso ou estudo multi-caso, de acordo com YIN (2001:68), “A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura de estudo de caso”.

O estudo de casos múltiplos tem o seguinte fundamento lógico, conforme YIN (2001:68), “Aqui, uma percepção importante que se deve ter é considerar casos múltiplos como se consideraria experimentos múltiplos – isto é, seguir a lógica da replicação”.

A replicação, no estudo multi-caso, seria a obtenção de resultados semelhantes, nos casos estudados (YIN, 2001).

Quanto aos propósitos, o estudo de caso, aplica-se a diferentes tipos de pesquisa, dentre elas, a pesquisa descritiva (GIL, 1999).

Portanto, o delineamento desta pesquisa é estudo de casos múltiplos, do tipo holístico.

A seguir, será apresentada a especificação do problema de pesquisa, abrangendo as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis e a definição de outros termos relevantes.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

Na especificação do problema da pesquisa, serão apresentadas as perguntas de pesquisa, as definições constitutivas e operacionais das variáveis e a definição de outros termos relevantes.

3.1.1. Perguntas de Pesquisa

Almejando analisar a relação entre estratégias competitivas e desempenho estratégico e tendo como base considerações apresentadas nos capítulos anteriores, este estudo pretende responder às seguintes perguntas de pesquisa:

- Como a estratégia competitiva pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria?
- Como a estratégia competitiva do tipo meio-termo pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria?
- Por que a estratégia competitiva, quando de sua implementação, se houver o comprometimento das pessoas, pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria?

3.1.2. Definições Constitutivas e Operacionais das Variáveis

Desempenho Estratégico

D.C.: é aquele que incorpora nas medidas de desempenho, não somente a perspectiva financeira tradicional, mas também aspectos não financeiros, como a perspectiva do cliente, a perspectiva dos processos internos e a perspectiva do aprendizado e crescimento (ECCLES, 1991; KAPLAN e NORTON, 1997; VITALE et al., 1996).

D.O.: será avaliado, em quatro perspectivas, como a financeira, a do cliente, a dos processos internos e a do aprendizado e crescimento, por meio de pesquisa em profundidade, com múltiplas fontes de evidências, tais como o uso de documentos, entrevista e observação.

Estratégia Competitiva

D.C.: ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas em uma indústria, por meio do uso, isoladamente ou de forma combinada, das estratégias genéricas (PORTER, 1986).

D.O.: será avaliada por meio de pesquisa em profundidade, com múltiplas fontes de evidências, tais como o uso de documentos, entrevista e observação, para identificar a ênfase da unidade de negócio, a cobertura do mercado, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a determinação dos preços.

3.1.3. Definição de Outros Termos Relevantes

Cinco forças competitivas: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, ameaça de novos entrantes e rivalidade entre as empresas existentes (PORTER, 1986).

Estratégia genérica: alternativas estratégicas, onde as escolhas são possíveis por qualquer tipo de unidade de negócio, seja uma empresa tradicional de produção, uma organização de alta tecnologia ou uma empresa de serviços (WRIGHT et al., 2000).

Estratégia genérica de custos baixos: produção de bens ou serviços sem sofisticação, que atendem a todo um setor (WRIGHT et al., 2000).

Estratégia genérica de diferenciação: oferecimento de produtos ou serviços diferenciados para todo o setor (WRIGHT et al., 2000).

Estratégia genérica de nicho-custos baixos: manutenção dos custos gerais em um nível baixo e o atendimento a um pequeno segmento do mercado, com produção de mercadorias e serviços sem sofisticação, para clientes sensíveis aos preços em um nicho de mercado (WRIGHT et al., 2000).

Estratégia genérica de nicho-diferenciação: produção de bens ou serviços altamente diferenciados, que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado (WRIGHT et al., 2000).

Estratégia genérica de nicho-custos baixos/diferenciação: produção de bens ou serviços altamente diferenciados, suprimindo as necessidades especializadas de um grupo seletivo de clientes ou um nicho de mercado, ao mesmo tempo mantendo custos baixos (WRIGHT et al., 2000).

Estratégia genérica de custos baixos-diferenciação: atendimento a um mercado grande, relativamente não sensível a preços e em busca de produtos diferenciados (WRIGHT et al., 2000).

Estratégias genéricas múltiplas: emprego de mais do que uma estratégia genérica, utilizada por grandes unidades de negócio (WRIGHT et al., 2000).

Indústria: “A indústria (quer seja de produtos ou de serviços) é um grupo de competidores que produzem mercadorias ou serviços que competem diretamente entre si” (PORTER, 1993:43).

Meio-termo: É quando a empresa se engaja em cada estratégia genérica, mas não alcança nenhuma delas (PORTER, 1989).

Perspectiva do Aprendizado e Crescimento: Indica o desempenho com infra-estrutura, como pessoas, sistemas e procedimentos que a empresa está desenvolvendo para gerar crescimento e melhoria de longo prazo. Em relação aos funcionários, os indicadores são: satisfação; alinhamento dos incentivos com os procedimentos e rotinas organizacionais, de acordo com os fatores globais de desempenho; produtividade; lucratividade; motivação e habilidades para melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta; reciclagem; retenção; investimento de longo prazo. Em relação à infra-estrutura, os indicadores referem-se à disponibilidade dos sistemas de informação e aos investimentos na tecnologia da informação e sistemas. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Perspectiva do Cliente: Indica o desempenho de uma estratégia bem formulada e implementada, identificando os segmentos de clientes e mercados nos quais a unidade de negócios competirá e as medidas de desempenho da unidade nesses segmentos-alvo, tendo como indicadores: a satisfação dos clientes; fidelidade dos clientes; imagem e reputação da empresa; relacionamento com os clientes; atributos dos produtos e serviços em termos de qualidade, preço e funcionalidade (KAPLAN e NORTON, 1997).

Perspectiva Financeira: Indica o desempenho da estratégia de uma empresa, sua implementação e execução, por meio de medidas financeiras, como o retorno sobre o investimento. (KAPLAN e NORTON, 1997).

Perspectiva Interna: Indica o desempenho da estratégia da empresa, medindo os processos internos críticos nos quais se deve alcançar a excelência, tendo como indicadores: a qualidade dos produtos e serviços; ciclo de produção; tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido, até o recebimento do produto pelo cliente; custo; lançamentos de novos produtos; investimentos em produtos e serviços inovadores e entrega dos produtos dentro do prazo combinado (KAPLAN e NORTON, 1997).

Posicionamento Estratégico: Realiza-se pela escolha da estratégia competitiva, dentro da respectiva indústria, determinando se a rentabilidade da empresa está abaixo ou acima da média da indústria (PORTER, 1989).

3.2. DELIMITAÇÃO E DESIGN DA PESQUISA

Na delimitação e design da pesquisa, será feita a caracterização das unidades-caso estudadas, bem como se deixará claro como será a coleta e tratamento dos dados, a metodologia e técnicas para análise e interpretação das evidências obtidas. Por último, serão apresentadas as limitações da pesquisa.

3.2.1. Caracterização das Unidades-Caso

3.2.1.1. Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda (Aurora)

Segundo a REVISTA EXAME, edição das MELHORES e MAIORES (2002), a Aurora é, em vendas, 206ª maior empresa privada do Brasil, e a 10ª maior do Estado de Santa Catarina. Na região Sul, é a 37ª maior empresa.

A Coopercentral, constituída no dia quinze de abril de 1969, trabalha com a marca Aurora, Peperi e Dellis. Em 1973, construiu o primeiro frigorífico em Chapecó (SC), abatendo 300 suínos/dia e contava com 25 funcionários. Em 1985, a Aurora iniciou uma virada, construindo um novo frigorífico de abate e industrialização de suínos em Chapecó (SC); entrando no setor de sucos concentrados em Videira (SC); edificando um frigorífico em Maravilha (SC), para o abate de aves. A prioridade tornou-se a industrialização da matéria-prima.

Na década de 90, investiram-se em marketing, expansão comercial e distribuição para todo país, de forma a enfrentar as grandes agroindústrias. Ampliou-se a linha de produtos, aumentando a produção e o faturamento. Inauguraram-se mais duas unidades de suínos, uma em Chapecó (SC) e outra em São Gabriel do Oeste (MS). Em Quilombo (SC), começou a operar uma unidade de aves. São Paulo, o maior mercado, ganhou sede própria.

Para competir no mercado, a Aurora buscou parcerias com outras empresas privadas, aumentando a linha de produtos. O mercado consumidor exigia produtos como hambúrgueres bovinos, quibes, bolinhos de carne, etc, e para isso, foi fechado um acordo com o frigorífico Bertin, de São Paulo, que agora produz com a marca Aurora. Além dos sucos concentrados, o mercado exigia sucos prontos para beber. Através de um acordo com a indústria paulista Hildebrand Alimentos, a Aurora colocou no mercado o suco *Dellis*: sucos prontos para beber, em embalagens longa vida.

Agora a prioridade passa para industrialização na linha de embalagens menores, alimentos semi-elaborados e de preparo rápido. Uma unidade exclusiva para industrializar derivados de carne suína foi construída em Chapecó (SC), bem

como uma unidade de sucos em Pinhalzinho (SC) e um novo frigorífico em Joaçaba (SC).

Desta forma, resultou que atualmente a Coopercentral possui 03 unidades frigoríficas de suínos, sendo uma em Chapecó (SC), São Miguel do Oeste (SC) e São Gabriel do Oeste (MS). As unidades frigoríficas de aves são duas, uma localizando-se em Maravilha (SC) e outra em Quilombo (SC). Há uma unidade de sucos concentrados, em Pinhalzinho (SC). Em Chapecó (SC), há uma unidade de industrialização de suínos e aves, duas fábricas de rações, um incubatório, duas granjas de matrizes de aves, três granjas de matrizes de suínos, uma unidade armazenadora de grãos. Há também uma indústria em Sarandi (RS). As filiais de vendas são em número de três, sendo uma em São Paulo (SP), uma no Rio de Janeiro (RJ) e outra em São José do Rio Preto (SP). A Aurora possui mais de 45.000 clientes cadastrados, gerando mais de 5.700 empregos diretos.

A Aurora conta com 18 cooperativas filiadas, tais como: CooperAlfa (Chapecó), Copéridia (Concórdia), CooperCampos (Campos Novos), Cooperio (Joaçaba), Cooper A1 (Palmitos), Cooper Itaipu (Pinhalzinho), Colacer (Lacerdópolis), Cooper Jacuí (Sarandi), Coasgo (São Gabriel do Oeste), Copervil (Videira), Cooper Auriverde (Cunha Porá), Caslo (São Lourenço do Oeste), Cooperativa (Itapiranga), Camisc (Mariópolis-Pr), Cotrisoja (Tapera – Rs), Cotribá (Ibirubá – Rs), Cotrijal (Não-Me-Toque – Rs) e Cotrisal (Sarandi – Rs). Isso implica em quase 38.000 associados. A Receita Operacional Bruta em 1999 foi superior a 642 milhões de reais. Os investimentos orçados para 2.000 eram de 51,618 milhões de reais.

PRODUTOS:

A linha de produtos da Aurora pode ser classificada em 09 (nove) grupos: lingüiças frescas; lingüiças defumadas; salsichas; copa, lombo cozido, salames e mortadelas; presuntos e apresuntados; espetinhos, medalhões, hambúrguer, almôndegas e kibe; cortes congelados de suínos; defumados; ingredientes para feijoada, salgados e refinados e por último, frangos.

Mas a linha de produtos da Aurora também pode ser classificada de outra maneira, em 06 (seis) tipos.

No primeiro tipo, encontram-se os produtos industrializados: lingüiça toscana, lingüiça de carne suína, lingüiça calabresa fresca, lingüiça de pernil, lingüiça portuguesa, paio, lingüiça de frango, salsicha, presunto, presunto sem capa de gordura, apresuntado, mortadela tipo bologna, mortadela, mortadela sem toucinho, mortadela de frango, lombo cozido em cubos, salame italiano, copa curada, medalhão de filé suíno com bacon, medalhão de lombo com bacon, medalhão de peito de frango com bacon, espetinhos (de filé mignon suíno, de lingüiça toscana, de coração de frango, de sobre-coxa de frango, de peito de frango, de carne bovina, hambúrguer, almôndegas e kibe.

No segundo tipo de produtos, abrange os cortes de suínos congelados, recheados e temperados, tais como: pernil (com osso sem pele, sem osso temperado, com osso temperado), lombo, lombo temperado, costela especial, carré, bisteca de carne, filezinho, recorte de costela, coração recheado e sobrepaleta recheada.

No terceiro tipo, englobam-se os salgados, ingredientes para feijoada, defumados e refinados: orelhas, pés, costela especial, pele especial, tripa culatra, rabos, garganta, carne de pernil, carne salgada sem osso, toucinho salgado com

pele, língua, recorte de costela, lombo salgado, ingredientes para feijoada, barriga defumada, bacon defumado, bacon fatiado, bacon especial, costela defumada, bacon em pedaços, bacon fatiado, banha, torresmo e torresmo moído.

O quarto tipo inclui frangos inteiros, cortes, miúdos, pertences e recortes, podendo-se relacionar: galinha, frango, frangão maravilha, frango temperado, ave temperada maravilha, frango carcaça, galeto, frango carcaça temperado, coxa e sobre-coxa interfolhada, asa, asa interfolhada, coxa, coxa e sobre-coxa, filé de peito, peito com osso, peito com osso interfolhado, pescoço, sambiquira, sobre-coxa, coxinha da asa interfolhada, coxa e sobre-coxa sem osso com pele interfolhada, coração, fígado, moela, recortes de coxa e peito, ponta da asa, meio da asa, peito sem osso sem pele interfolhado, frango à passarinho, picadinho de peito, frango à passarinho IQF, meio da asa IQF, coxinha da asa IQF, peito sem osso sem pele IQF, asa bandeja, filezinho (bandeja), sobre-coxa temperada em bandeja, coxa temperada em bandeja, asa temperada em bandeja, filé de peito temperado em bandeja. Estes produtos têm variação na embalagem utilizada para comercialização, podendo o acondicionamento ser em embalagem de 20 kg, 15 kg, 12,8 kg, 13,5 kg, 14 kg, 10 kg, bandejas de 1 kg, dependendo do produto que será comercializado e a solicitação do cliente, ter-se-ão embalagens com capacidades de acondicionamento de produtos diferentes.

A quinta linha de produtos é denominada PEPERI, compreendendo: apresuntado (quadrado, retangular e mini), lanche, lanche quadrado, lingüiça (de carne suína, tipo toscana, mista, mista cozida defumada, calabresa defumada), mortadela, salsicha e salsicha de frango.

Para terminar, a mais nova linha de produtos, os sucos reconstituídos DELLIS, sendo dois sabores: uva e laranja, em recipientes de 1 litro ou 250 ml.

ESCOPO COMPETITIVO:

Os produtos Aurora são distribuídos para todo país e em várias partes do mundo.

PROCESSOS INTERNOS:

Os processo internos são baseados no binômio mais alto nível de qualidade e tecnologia.

Devido à competitividade, a Aurora está sempre atenta às novas tecnologias, para manter o padrão de alta qualidade. Tudo isto para manter ao gosto cada vez mais exigente dos consumidores do mundo inteiro. Também são feitos investimentos em preservação do meio-ambiente, para garantir o crescimento da cooperativa, mas garantindo um futuro com melhor qualidade de vida.

O trabalho estratégico apóia-se em idéias inovadoras e consistentes.

O frigorífico de suínos em São Miguel do Oeste (SC), foi certificado com ISO 9001. Todo produto derivado de suíno, que sai das Unidades Frigoríficas leva consigo a garantia de que é produzido com o máximo de qualidade e cuidado.

Na área de aves, por exemplo, são empregados os mais modernos processos da tecnologia de alimentos.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

A Aurora apoia-se num ideal onde as pessoas têm uma importância maior do que o capital. Isso permitiu um crescimento não só estrutural, mas humano.

CLIENTES:

Cumprem-se normas e padrões internacionais, tudo para garantir a satisfação dos clientes, não importa em que país do mundo eles estejam.

Nos produtos de suínos, a carne é cada vez mais rica, saborosa e livre de gorduras. Realizam-se constantes pesquisas, para conseguir a fidelidade do cliente. Início das atividades em 1975. A Aurora tem em suas atividades suínas o melhoramento genético, investimentos na produção de núcleos vitamínicos e minerais, rações e concentrados. O abate está em torno de 6.000 un/dia. Em 1999, foram abatidos 1.519.461 suínos.

Os produtos gerados com as aves têm como característica carnes tenras e qualidade elevada, dentro de padrões internacionais. Iniciaram-se as atividades em 1986. A Aurora tem em suas atividades avícolas o constante cuidado com a matriz e incubatório, desde sua alimentação até o desenvolvimento genético. Em 1999, foram abatidas 69.427.487 aves.

Os sucos tiveram início das atividades em 1985, com suco de laranja e uva. O suco *Dellis* é membro do *Voluntary Self Control*, por ter recebido em 1996 o “selo verde” para exportação para a comunidade européia. A produção está na faixa de 180.000 kg/dia, sendo que o período de esmagamento é de maio a dezembro, o que resulta numa produção de 270.000 kg/ano, aproximadamente. Em regiões de topografia acidentada e de minifúndios, as videiras e os pomares representam alternativas para atividade econômica dos pequenos produtores.

As rações e concentrados tiveram o início das atividades em 1974, com a finalidade de produzir alimentação de animais com alto potencial genético, tendo como características o rendimento e produtividade. Em 1999, foram produzidas 37.303 toneladas de rações suínas e 79.284 toneladas de ração para aves.

Esta pesquisa apenas irá estudar uma unidade de negócio, localizada em Quilombo (SC), que é o frigorífico da Aurora onde são abatidos frangos.

3.2.1.2. COPACOL – Cooperativa Agrícola Consola

Segundo a REVISTA EXAME, edição Melhores e Maiores (2002), a Copacol é, na região Sul do Brasil, no ramo industrial, a 11ª melhor e a 91ª maior empresa.

De acordo com a revista AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), a Copacol é a 11ª maior exportadora de frangos, a melhor cooperativa da avicultura brasileira e a 10ª maior produtora de frangos do Brasil.

Em novembro de 2001, a Copacol recebeu do CONCEX – Conselho de Comércio Exterior, da ACP – Associação Comercial do Paraná, o prêmio ACP de Comércio Exterior (Jornal da Copacol, 2001).

A Copacol tem 39 anos de existência.

A Cooperativa Mista Consolata Ltda foi fundada em 23 de outubro de 1963. Na época, Cafelândia era Distrito de Cascavel, Estado do Paraná. O objetivo inicial era a construção de uma usina hidrelétrica, que começou a fornecer energia em 1965.

Sugeriu-se também que a mesma apoiasse o movimento de fortalecimento da agricultura nascente.

O primeiro presidente da Copacol foi o Padre Luís Luise. A palavra Consolata, que compõe o nome da cooperativa, homenageia Nossa Senhora Consolata, de Turim – Itália.

Em 1966 e 1967, a cooperativa iniciou o recebimento da produção de cereais.

Em 1969, a parte energética foi entregue para a COPEL e passou a cooperativa ser chamada de COOPERATIVA AGRÍCOLA CONSOLATA LTDA, com a sigla Copacol, quando então foram contratados os primeiros funcionários.

Em 1970, intensificou-se a mecanização das terras, com a aquisição de máquinas e equipamentos pela Copacol, começando então, a correção do solo na região.

A assistência técnica veio através de convênio com a EMATER e com a chegada de dois agrônomos em Cafelândia, Valdir Izidoro da Silva, em 1972 e Valter Pitol (atual presidente da Copacol), em 1973.

Em 1974, a Copacol iniciou a produção própria de sementes de soja e trigo para repasse aos associados.

O departamento técnico foi implantado em 1975, tendo como funcionário Valter Pitol.

A Copacol é composta de 4.364 associados e possui atualmente 2.700 funcionários. A área de atuação da cooperativa inclui principalmente os seguintes municípios da região oeste do Paraná: Cafelândia, Cascavel, Nova Aurora, Formosa do Oeste, Jesuítas, Corbélia, Assis Chateaubriand, Tupãssi, Braganey, Iracema do Oeste, Anahy e Iguatu.

Recolheram R\$3.400.000,00 somente em ICMS, em 2000. Nos últimos três anos, distribuíram e capitalizaram aos associados R\$8.400.000,00.

PRODUTOS:

A divisão avícola, com 524 produtores integrados, é composta por matrizeiros, fábrica de rações, incubatório, abatedouro e setor de integração avícola. Nesta divisão, são abrangidas também a suinocultura e bovinocultura. A

Copacol apresenta 7 (sete) grupos de produtos que são: frango inteiro e carcaças, cortes em pacotes, cortes em bandeja, produtos industrializados (embutidos), produtos para exportação, pratos prontos e outros produtos.

O primeiro grupo, constituído do frango inteiro e carcaças, compreende: frango, frango orion, carcaça, frango passarinho, todos podendo ser resfriados ou congelados.

O segundo grupo refere-se aos cortes em pacotes. Dentre eles, há o subgrupo asas de frango, podendo ser: cortes de asas, coxinha da asa e meio da asa, todos podendo ser resfriados ou congelados. Outro subgrupo é o de coxas/sobre-coxas, como cortes de coxa, sobre-coxa, coxa/sobre-coxa, coxa sem pele, coxa/sobre-coxa sem pele, coxa/sobre-coxa sem osso, coxa/sobre-coxa sem osso e sem pele, congelados ou resfriados; coxa/sobre-coxa interfolhada congelada. No subgrupo peito de frango, há cortes de peito, seja sem pele ou sem pele/sem osso, congelados ou resfriados e o filé de peito congelado sassami. No subgrupo miúdo de frango, há coração, moela, fígado, pé, pescoço e dorso, congelados e resfriados.

No terceiro grupo de produtos, há os cortes de frangos em bandeja. Há o subgrupo asas de frango, com cortes de asas, coxinha da asa e meio da asa, resfriados e congelados. No subgrupo peito de frango, há cortes de peito, peito sem pele e sem pele/sem osso, congelados e resfriados. No subgrupo coxa/sobre-coxa, há cortes de coxa/sobre-coxa, coxa/sobre-coxa sem pele, sobre-coxa sem pele e por último, a sobre-coxa, todos congelados ou resfriados. No subgrupo de miúdos, têm-se coração, moela e fígado, congelados e resfriados.

No quarto grupo, há os produtos industrializados (embutidos), tais como: lingüiça frescal tipo espeto, lingüiça frescal, lingüiça congelada, mortadela, salsicha (500 g), salsicha (3 kg), hambúrgueres, espetinho e lingüiça frescal em bandeja.

No quinto grupo, encontram-se os produtos para exportação, constituindo-se de cortes especiais representados por asa congelada, coxa/sobre-coxa sem osso congelada, peito sem osso e sem pele congelado, moela congelada, cartilagem de peito congelada, ponta de asa congelada, sobre-coxa sem osso congelada, meio da asa congelada, fígado congelado e pé congelado.

No sexto grupo, o de pratos prontos, têm-se cortes temperados ou cozidos.

Por último, no sexto grupo, aqui denominado de outros produtos, são vendidos em blocos de 15 kg, sendo: pele de aves congelada, carne mecanicamente separada (CMS), retalho de peito congelado, retalho de coxa congelada e coxa/sobre-coxa sem osso e sem pele.

A divisão agrícola possui a Estação Experimental, para respaldo técnico ao produtor, a unidade de beneficiamento de sementes e a unidade de recebimento e beneficiamento de café. A Copacol recebe 400 mil toneladas por ano de grãos. Os cereais produzidos são: soja, trigo, milho, café e algodão.

ESCOPO COMPETITIVO:

A Copacol comercializa grãos e derivados de frango no mercado interno e em vários países da Europa, Ásia, Oriente Médio e Mercosul.

Os países para os quais a Copacol exporta são: Japão, China, Argentina, Holanda, Alemanha, Finlândia, Itália, Inglaterra, Grécia, Paraguai e Arábia Saudita.

A sede da Copacol é em Cafelândia (PR). Mas possuem unidades de vendas em Brasília (DF) e Campo Grande (MS). No entanto, há representantes em Curitiba (PR), Londrina (PR), Maringá (PR), Umuarama (PR), Cascavel (PR), Toledo (PR), Foz do Iguaçu (PR), São Paulo (SP), Belém (PA), Salvador (BA), Recife (PE) e em Fortaleza (CE).

APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

Em 1996, a Copacol iniciou o programa “Volta às Aulas”, em convênio com a Secretaria de Estado da Educação, através de seus núcleos regionais de ensino supletivo – Cesvel e Cesac. No terceiro ano letivo, a cooperativa aumentou a parceria, incluindo as prefeituras de Cafelândia e Nova Aurora.

O programa “Volta às Aulas” abrange o ensino fundamental e médio, ambos no sistema de ensino supletivo.

O ministro da Educação e Cultura, Paulo Renato de Souza, premiou pessoalmente a cooperativa na educação para qualidade do trabalho.

A Copacol investiu R\$255.000,00 em bolsa de estudo, no ano de 2000.

A Copacol tem implantado também, há seis anos, um Programa de Profissionalização do Produtor Rural e um programa de qualidade da propriedade rural (Jornal da Copacol, 2001).

A Copacol implantou, a partir de 1999, um novo sistema de comunicação de dados, interligando a sede com suas unidades, permitindo a atualização das informações em tempo real. Esta estrutura possibilita a comunicação de voz, por contato telefônico em sistema digital, entre a sede e demais unidades da

cooperativa, interurbanos por linha Telepar. Isto reduz custo, agiliza informações, com qualidade e tecnologia de ponta.

Neste mesmo processo de comunicação, a Copacol opera como provedora da Internet, facilitando assim o acesso aos usuários de micros de toda região, promovendo sua maior integração.

COMPLEXO AVÍCOLA:

Com a avicultura, o produtor passaria a ter uma renda a cada 60 dias e haveria economia na adubação da terra, com o uso de esterco de frango.

Em março de 1979, a idéia foi apresentada na Assembléia Geral Ordinária, onde nesse mesmo ano a ACARPA fez o estudo de viabilidade econômica.

Em 1980, o projeto estava pronto.

Em 1981, construiu-se a fábrica de rações, com capacidade de 10 toneladas/hora e nesse mesmo ano, 80 produtores passariam a trabalhar com a avicultura. Nesse mesmo ano, iniciaram-se as construções dos aviários, matrizeiros, incubatório e abatedouro.

Por último, concluiu-se o abatedouro, completando assim, a última unidade do Complexo Integrado Avícola, para atender tanto o mercado interno como o externo.

Em 1983, foram instalados mais duas incubadoras, quatro matrizeiros e sete novos aviários.

Em 1984, os matrizeiros foram aumentados de 10 para 12 e os aviários de 87 para 156. O abatedouro dobrou a capacidade de abate, de 1500 aves/hora para 3.000/aves hora.

A Copacol tem 410.000 matrizes alojadas; produz 210.000 .000 kg de rações por ano; abate 42.000.000 frangos por ano; exporta 12.000.000 kg de carne por ano, faturando R\$150.000.000,00.

SUINOCULTURA:

A Copacol iniciou em 1980 a compra de suínos da Sudcoop, que fornece matrizes com total controle genético.

A granja multiplicadora da Copacol reproduz essas matrizes de alta linhagem, que são repassados aos associados.

Atualmente as matrizes são fornecidas pela Agrocerees.

Até 1983, era utilizado o sistema de ciclo completo.

A partir de 1990, o sistema adotado é terminador e iniciador.

A Copacol recebe 5 mil cabeças/mês, com peso médio de 105 quilos, entre 120 terminadores, 21 iniciadores e 35 com ciclo completo.

LEITE:

A atividade de leite foi iniciada pela Copacol em 1981, com o sistema de recolha e transporte com tarras (latão) e também envasados para a Sudcoop.

Em outubro de 1993, a recolha do leite já era feita a granel, facilitando o transporte e garantindo a qualidade do produto.

Atualmente, a Copacol conta com 130 produtores de leite, que entregam diariamente uma média de 21.700 litros.

SERICICULTURA:

Iniciada a criação do bicho-da-seda, com 13 produtores, em 1990, com uma produção de 7,65 toneladas, sendo basicamente para micro e pequenas propriedades.

QUALIDADE:

Até agosto/2002, a Copacol pretende receber a certificação ISO 9001, projeto iniciado em 05/2001.

ESTRUTURA:

Na sede de Cafelândia, inaugurada em 23.10.63, há a fábrica de rações e matrizeiros, estes dois últimos inaugurados em 1981; o abatedouro de aves, inaugurado em 1982 e o supermercado, em 1992.

Em Nova Aurora, há entreposto, matrizeiros, incubatório, algodoeira e supermercado, inaugurados em 1974, 1981, 1982, 1984 e 1996, respectivamente.

Em Formosa do Oeste, encontram-se instalados: entreposto, algodoeira e supermercado, que entraram em operação em 1976, 1990 e 1997.

Na cidade de Jesuítas, estão duas unidades: um entreposto e supermercado, atuando nessa cidade desde 1978 e 1998, respectivamente.

A unidade de vendas de Campo Grande (MS) iniciou as atividades em 1985 e a de Brasília (DF), em 1987.

A Copacol possui cinco mini-pólos: Universo, Fazenda Aurora (alugado), Central Santa Cruz, Iracema e Carajás, em operação desde 1981, 1984, 1987, 1988 e 1992, respectivamente.

Existe o entreposto Jotaesse, alugado e em funcionamento desde 1993.

Já os matrizeiros Central Santa Cruz e a Granja Multiplicadora de Animais iniciaram suas atividades em 1991.

A seguir, será apresentada a terceira cooperativa deste estudo multi-caso, a Cooperunião.

3.2.1.3. COOPERUNIÃO – Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste Ltda

A Cooperunião – Cooperativa de Produção Agropecuária União do Oeste Ltda foi fundada em 1º de maio de 1990, em Dionísio Cerqueira (SC), com 41 sócios, estando atualmente com 108 sócios.

A cooperativa objetiva o desenvolvimento da produção agropecuária coletivamente, a facilitação de compras, vendas, créditos, aquisição de maquinários, infra-estrutura, industrialização, comercialização de produtos, adoção de tecnologias, o planejamento da produção e utilização da área (MST, 2000).

Além disso, visam a uma união para enfrentar as dificuldades, reivindicar e defender direitos, garantir a permanência no campo, avançando política e economicamente. Buscam também, a organização do trabalho e a questão social para garantir o bem estar das famílias, bem como a transformação social (MST, 2000).

PRODUTOS:

A produção é diversificada, chegando a mais de 40 tipos de produtos. Há os voltados para o mercado e a subsistência, como: milho, feijão, soja, arroz,

peixes, erva-mate, gado de corte, gado leiteiro, suínos, aves e hortaliças. Têm-se algumas linhas de produção estratégicas, onde são concentrados os maiores investimentos: o leite, aves, lavoura, peixes e erva-mate. Alguns produtos são somente para subsistência, como: ovos, mel, batata, mandioca, amendoim, batata-doce, pipoca, entre outros (MST, 2000).

A Cooperunião surgiu de um assentamento do MST – MOVIMENTO DOS TRABALHADORES RURAIS SEM TERRA. Já receberam delegações de 22 países para visitas, sem contar grupos de vários estados do Brasil. Os visitantes têm sido em torno de 3.000 pessoas por ano (MST, 2000).

O frigorífico da Cooperunião abate em torno de 7.000 frangos por semana, correspondente a 16.000 kg/semana, aproximadamente. As aves são comercializadas com a marca TERRA VIVA.

ESCOPO COMPETITIVO:

O mercado atendido pela Cooperunião é em nível local, representado pelas cidades de Dionísio Cerqueira (SC), Barracão (PR), Flor da Serra do Sul (PR) e Palma Sola (SC). Também atendem o mercado regional, que se localiza em parte do oeste catarinense, abrangendo todas as cidades que ficam entre Dionísio Cerqueira (SC) e Chapecó (SC).

Esta pesquisa estudará somente a unidade de Negócio da Cooperunião constituída pelo frigorífico, onde são abatidos frangos comercializados com a marca Terra Viva.

3.2.2. Coleta e Tratamento de Dados

Segundo RUDIO (2000:111), “Chama-se de coleta de dados à fase do método de pesquisa, cujo objetivo é obter informações da realidade”.

Há dois tipos de dados: os dados primários e os dados secundários.

Segundo CASTRO (1978), dados primários são aqueles em que o pesquisador decide coletar os próprios dados, permitindo coletar todas variáveis, utilizando amplos recursos e estando em contato direto e pessoal com o objeto de investigação. Os dados secundários não oneram o orçamento da pesquisa, estão imediatamente disponíveis.

Esta pesquisa utilizará dados primários e secundários.

De acordo com RUDIO (2000:114), “Chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados”.

Um método deve cumprir ao critério científico de confiabilidade (a produção pelos instrumentos de pesquisa, de medições constantes quando aplicados a um mesmo fenômeno) e validade (medição e conclusão de forma correta, aplicação das descobertas a grupos semelhantes não incluídos em determinada pesquisa). A validade interna está relacionada a dados exatos, bem como conclusões adequadas, enquanto que a validade externa significa a possibilidade de generalização dos resultados a outros grupos semelhantes. A confiabilidade interna é quando outros pesquisadores fazem as mesmas relações entre conceitos e dados coletados com iguais instrumentos e a confiabilidade externa é quando os pesquisadores, com instrumentos de pesquisa semelhantes, observarem fatos idênticos (RICHARDSON et al., 1999).

No método qualitativo, as medições apresentam uma maior validade interna, devido aos detalhes que as observações não estruturadas conseguem

captar em relação aos instrumentos estruturados, como os questionários. No entanto, o pesquisador deve evitar a subjetividade nas conclusões, mantendo-as limitadas aos casos estudados e àquelas que possam ser defendidas nas relações devidamente observadas (RICHARDSON et al., 1999).

Segundo RUDIO (2000:114):

Para que se possa ter confiança em aceitar as informações de um instrumento de pesquisa, este precisa ter as qualidades de validade e fidedignidade. Diz-se que um instrumento é válido quando mede o que pretende medir e é fidedigno quando aplicado à mesma amostra oferece consistentemente os mesmos resultados.

A seguir, abordar-se-ão os instrumentos que serão utilizados por esta pesquisa para a coleta de dados, como os documentos, a entrevista e a observação.

3.2.2.1. A pesquisa Documental

A utilização de documentos tem a característica de não usar as pessoas vivas como fontes de dados. A pesquisa documental utiliza-se de fontes de papel, como arquivos, históricos, registros estatísticos, diários, biografias, jornais, revistas, etc (GIL, 1999).

As fontes documentais mais importantes são os registros estatísticos, os registros institucionais escritos, os documentos pessoais e os documentos de comunicação de massa (GIL, 1999).

Segundo GIL (1999), o uso de fontes documentais possui algumas vantagens, como a possibilidade do conhecimento sobre o passado, da investigação dos processos de mudança social e cultural, obtendo dados com menor custo e sem o constrangimento dos sujeitos.

Como fonte de evidências, a documentação também apresenta alguns pontos fracos. Segundo YIN (2001:108):

- Capacidade de recuperação – pode ser baixa;
- Seletividade tendenciosa, se a coleta não estiver completa;
- Relato de visões tendenciosas – reflete as idéias preconcebidas (desconhecidas) do autor;
- Acesso – pode ser deliberadamente negado.

A seguir, será apresentada a entrevista como fonte de evidências.

3.2.2.2. Sobre o Uso de Entrevistas

Segundo RICHARDSON et al. (1999), a compreensão do que ocorre com os outros se efetiva pela interatividade, que pode ser conseguida pela técnica da entrevista, a qual é também um modo de comunicação.

Segundo HÜBNER (1999:52), “As entrevistas, por exemplo, são utilizadas quando se quer obter a informação diretamente do indivíduo e aprofundar questões perguntando-lhe a razão pela qual respondeu-as”.

Conforme RICHARDSON et al. (1999:207):

O termo entrevista é construído a partir de duas palavras, *entre* e *vista*. *Vista* refere-se ao ato de ver, ter preocupação de algo. *Entre* indica a relação de lugar ou estado no espaço que separa duas pessoas ou coisas. Portanto, o termo entrevista refere-se ao ato de perceber realizado entre duas pessoas.

Segundo GIL (1999:117), “Pode-se definir entrevista como a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

As entrevistas classificam-se em vários tipos, conforme os níveis de estruturação das mesmas.

Segundo TRIVIÑOS (1987), as entrevistas podem ser estruturadas (ou fechada), semi-estruturada e a entrevista livre ou aberta. A entrevista semi-

estruturada valoriza o entrevistador, oferece liberdade para o informante, enriquece a investigação.

De acordo com TRIVIÑOS (1987:146):

Podemos entender por entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante.

A entrevista informal menos estruturada distingue-se da simples conversação, porque tem como objetivo básico coletar dados. Já a entrevista focalizada é tão livre quanto a anterior, todavia, enfoca um tema bem específico. A entrevista por pautas tem um grau de estruturação, guiando-se por pontos de interesse (GIL, 1999).

Nas ciências sociais, a entrevista constitui-se num conjunto de perguntas (quando estas possuem respostas predeterminadas, diz-se entrevista estruturada, enquanto que a entrevista não estruturada ou em profundidade, a ênfase é em saber como e por que algo ocorre, por meio de conversação guiada). Quanto aos objetivos, uma entrevista pode ser do tipo de pesquisa, aconselhamento e de seleção (RICHARDSON et al., 1999).

De acordo com GIL (1999:121), "A entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanece invariável para todos os entrevistados, que geralmente são em grande número".

Para BARROS e LEHFELD (1986), nas entrevistas estruturadas, as questões são previamente formuladas e nas entrevistas não estruturadas, os dados são obtidos por meio da conversação.

Segundo RICHARDSON et al. (1999), na entrevista dirigida, as perguntas são pré-formuladas; na entrevista guiada, temas são explorados no transcurso da

entrevista, as perguntas não estão pré-formuladas e na entrevista diretiva, o entrevistado desenvolve suas opiniões e informações.

O uso de entrevistas apresenta muitas vantagens.

Segundo BARROS e LEHFELD (1986), a entrevista permite flexibilidade para o entrevistador; observação de atitudes, reações e condutas durante a entrevista e obtenção de dados relevantes e mais precisos.

De acordo com GIL (1999:118):

- a) a entrevista possibilita a obtenção de dados referentes aos mais diversos aspectos da vida social;
- b) a entrevista é uma técnica muito eficiente para a obtenção de dados em profundidade acerca do comportamento humano;
- c) os dados obtidos são suscetíveis de classificação e de quantificação.

Outras vantagens surgem quando se compara a entrevista com o questionário. GIL (1999:118), relaciona algumas delas, a saber:

- a) não exige que a pessoa entrevistada saiba ler e escrever;
- b) possibilita a obtenção de maior número de respostas, posto que é mais fácil deixar de responder a um questionário do que negar-se a ser entrevistado;
- c) oferece flexibilidade muito maior, posto que o entrevistador pode esclarecer o significado das perguntas e adaptar-se mais facilmente às pessoas e às circunstâncias em que se desenvolve a entrevista;
- d) possibilita captar a expressão corporal do entrevistado, bem como a tonalidade de voz e ênfase nas respostas.

Mas a entrevista também oferece limitações para a coleta de dados.

O pesquisador despenderá um tempo maior, terá um custo mais alto e necessitará de treinamento e habilidade para tal função (BARROS e LEHFELD, 1986).

De acordo com GIL (1999:118), as desvantagens da entrevista estão relacionadas com a possível falta de motivação do entrevistado, não compreensão das perguntas, respostas falsas, entrevistado inábil ou incapaz de responder as perguntas, a influência do entrevistador sobre o entrevistado, seja

em termos pessoais ou de opinião e custos para se aplicar uma entrevista, que em alguns casos envolve até treinamento de pessoal.

Esta pesquisa utilizará entrevista denominada por TRIVIÑOS (1987) como entrevista semi-estruturada, também conhecida como entrevista por pautas (GIL, 1999).

A seguir será apresentada outra fonte de evidência, a observação.

3.2.2.3. Sobre a Observação

Segundo RICHARDSON et al. (1999), a observação, de forma independente ou conjugada com outras técnicas, pode revelar resultados que, possivelmente não seriam examinados em estudos que utilizassem técnicas diretivas, obtendo informações sobre fenômenos novos e não explicados ainda. Para a aplicação metodológica da observação, organizam-se as informações, em seguida, aplicam-se categorias levantadas por pesquisadores, procedendo a posteriores estágios de análise.

A vantagem da observação é que os fatos são percebidos diretamente, sem intermediação. A desvantagem é que a presença do pesquisador pode alterar a espontaneidade dos observados, produzindo resultados menos confiáveis (GIL, 1999).

Há várias classificações para a observação.

Quanto à observação não participante, segundo RICHARDSON et al. (1999:260), “Nesse tipo de observação o investigador não toma parte nos conhecimentos objeto de estudo como se fosse membro do grupo observado, mas apenas atua como espectador atento”.

Segundo GIL (1999:111):

Por observação simples entende-se aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Neste procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator. Daí por que pode ser chamado de observação-reportagem, já que apresenta certa similaridade com as técnicas empregadas pelos jornalistas.

A observação também pode ser sistemática ou assistemática. Nesta a observação é mais livre e naquela segue uma estrutura determinada (RICHARDSON et al., 1999).

Quanto à observação sistemática, conforme GIL (1999), é mais utilizada em pesquisas que visam a descrição precisa dos fenômenos ou teste de hipóteses.

Segundo RICHARDSON et al. (1999:261), “Na observação participante, o observador não é apenas um espectador do fato que está sendo estudado, ele se coloca na posição e ao nível dos outros elementos humanos que compõem o fenômeno a ser observado”.

A simultaneidade da ocorrência do fato, a presença do observador ao acontecimento, a menor exigência do sujeito objeto de estudo, são vantagens da observação, mas se deve tomar o cuidado para não supervalorizar o pitoresco (RICHARDSON et al., 1999).

Sobre a observação participante, segundo GIL (1999:111), “Neste caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”.

Esta pesquisa utilizará a observação não participante, do tipo assistemática, pois a observação não será feita sob condições controladas, mas sim, de forma mais livre, observando acontecimentos casuais, seguindo um plano de observação.

Após discorrer sobre a coleta e tratamento de dados, bem como as múltiplas fontes de evidências como a entrevista, os documentos e a observação, a seguir, haverá a demonstração de como os dados serão analisados e interpretados.

3.2.3. Análise e Interpretação dos Dados

Após a coleta e tratamento dos dados, os mesmos precisam ser analisados e interpretados, cuja metodologia e técnicas serão apresentadas a seguir.

De acordo com GIL (1999):

A análise tem como objetivo organizar e sumariar os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para identificação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos.

Uma vez explicado o que consiste a análise e interpretação dos dados, é importante mostrar como se pode organizar e sumariar os dados de forma a responder ao problema de pesquisa.

A análise das evidências de estudo de caso começa com uma estratégia analítica geral, que pode ser de dois tipos: baseando-se em proposições teóricas e desenvolvendo uma descrição de caso. O segundo passo é definir qual técnica analítica será utilizada, havendo quatro técnicas: adequação ao padrão, construção da explanação, análise de séries temporais e modelos lógicos de programa (YIN, 2001).

Como esta pesquisa utilizará a análise de conteúdo para analisar a entrevista e os documentos, por meio da técnica de análise por categoria, é relevante esclarecer melhor esta metodologia.

A análise de conteúdo aplica-se à análise de textos escritos ou de qualquer comunicação, sendo que se pode adotar, como um dos procedimentos possíveis, a análise categorial (CHIZZOTTI, 2000; BARROS e LEHFELD, 2001).

Segundo RICHARDSON et al. (1999), a técnica mais utilizada para análise de conteúdo é a análise por categoria. Dentre as possibilidades de categorização, há a análise temática, que consiste em isolar temas de um texto e extrair partes utilizáveis, conforme o problema de pesquisa.

É necessária a organização das respostas fornecidas pelos elementos pesquisados, por meio do agrupamento em categorias, a fim de que as mesmas possam ser analisadas (GIL, 1999).

A seguir, serão apresentados dois quadros, um indicando o modelo operativo deste estudo multi-caso e o outro, demonstrando as categorias analíticas que servirão para analisar as múltiplas fontes de evidências.

Antes, contudo, um esclarecimento pertinente sobre a metodologia precisa ficar evidente, consistindo no seguinte: este é um estudo multi-caso (Aurora – Quilombo – SC; Copacol – Cafelândia – Pr e Cooperunião – Dionísio Cerqueira – SC), não havendo nenhuma pretensão de compará-los. No entanto, há um denominador comum entre os casos: procurar-se-ão identificar a estratégia competitiva e o desempenho estratégico de cada empresa, verificando se, porventura, há alguma relação entre estas variáveis.

Quadro 3.1. Metodologia – Modelo Operativo do Estudo Multi-caso

METODOLOGIA – MODELO OPERATIVO DO ESTUDO MULTI-CASO			
Fases	Procedimentos		
Delimitação das unidades-caso	Delimitar as unidades que constituem os casos a serem estudados		
Coleta de dados	Entrevista, documentos e observação		
Análise e interpretação dos dados	Plano de Análise das evidências do Estudo Multi-caso		
	Estratégia Analítica Geral: baseada em proposição teórica.		
	Técnica Analítica Específica: método de análise denominado de adequação ao padrão.		
	Fontes de evidências	Tipo de análise	Técnica a ser utilizada
	Entrevista	Análise de conteúdo	Categorias analíticas
	Documentos	Análise de conteúdo	Categorias analíticas
	Observação	Adequação ao padrão	Categorias analíticas
Redação do relatório	Estrutura de composição de forma analítica linear.		

Fontes: Gil (1996, 1999), RICHARDSON, R. J. et al. (1999), CHIZZOTTI (2000) e YIN (2001).

Como visto no quadro acima, a técnica que esta pesquisa utilizará para análise de conteúdo da entrevista e dos documentos, bem como para fazer a adequação ao padrão da observação é por categorias analíticas.

No quadro seguinte, haverá a apresentação dessas categorias analíticas, baseadas em proposição teórica.

Quadro 3.2. – Categorias Analíticas para Análise das Evidências

CATEGORIAS ANALÍTICAS PARA ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	
1. Estratégia Competitiva	Vantagem Estratégica
	Escopo Estratégico
	Características dos Produtos e Serviços
	Demanda do Mercado
	Determinação dos Preços
	Visão x comprometimento
2. Desempenho Estratégico	Perspectiva Financeira
	Perspectiva do Cliente
	Perspectiva Interna
	Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Fonte: ECCLES (1991), PORTER (1986, 1993), VITALE et al. (1996), KAPLAN e NORTON (1992, 1997), GIL (1996, 1999), RICHARDSON et al. (1999), CHIZZOTTI (2000), WRIGHT et al. (2000), YIN (2001).

3.2.3. Limitações da Pesquisa

O objetivo geral desta pesquisa é identificar a relação entre estratégias competitivas e desempenho estratégico em três cooperativas do setor agroindustrial avícola, na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina.

Mas a mesma tem limitações.

Primeiramente, não se pode generalizar os resultados obtidos, ou seja, cada empresa possui características que lhe são particulares. Portanto, os resultados encontrados não serão válidos para todas elas, contudo, os estudos realizados contribuirão para novas pesquisas, levando em consideração um conjunto de novas idéias e procedimentos.

Outro aspecto relevante, no que tange as limitações da pesquisa, refere-se às responsabilidades e decisões, ou seja, somente se analisarão as estratégias competitivas e o desempenho estratégico e, com base nos dados coletados, elaborar-se-á uma conclusão. Se necessário, sugerir-se-ão recomendações. No entanto, nenhuma atitude mais significativa será tomada.

Cada pesquisador possui características particulares e os fatores sociais, políticos, regionais, etc., influenciam de alguma maneira a realização da pesquisa.

No momento da coleta de dados, limitações têm a chance de ocorrerem, visto que algumas informações sigilosas da empresa poderão não ser fornecidas.

As organizações que fazem parte deste estudo possuem várias unidades de negócios e este trabalho estuda somente uma única unidade de negócio, que é a avícola. As atividades primárias e de apoio da cadeia de valor de cada unidade de negócio poderão ter muitos elos, sinergias, que poderão tornar difícil separar alguns dados somente disponíveis no nível corporativo.

Neste capítulo, mostrou-se que um trabalho científico exige um método.

Foram apresentados o método qualitativo, a pesquisa descritiva e o estudo multi-caso, do tipo holístico, com suas características e concluiu-se que é adequado para o escopo desta dissertação de mestrado.

Com o modelo operativo do estudo multi-caso apresentado na metodologia, torna possível ir a campo, fazer a coleta e tratamento de dados, descrever e analisar os resultados, o que será feito no capítulo seguinte.

4. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentadas a descrição e análise dos dados coletados. Primeiramente, serão transcritas as entrevistas, para depois analisá-las. Em seguida, analisar-se-ão os documentos e as evidências obtidas por meio da observação.

4.1. RESULTADOS DAS ENTREVISTAS

Além das evidências necessárias para responder ao problema formulado, os objetivos e as perguntas de pesquisa, nas entrevistas também foram incluídos questionamentos em relação a alguns direcionadores de competitividade do setor agroindustrial avícola, como os controlados pela empresa, os controlados pelo governo, os fatores “quase” controláveis e os fatores incontroláveis.

Estes direcionadores de competitividade visaram unicamente proporcionar uma contextualização do macro-ambiente, do ambiente tarefa, pois, uma organização é um sistema e estes elementos interagem no dia-a-dia com as unidades de negócio estudadas.

A seguir, transcrever-se-á a entrevista realizada na Copacol.

4.1.1. Transcrição da Entrevista – Copacol

A entrevista seguiu um roteiro em que primeiro foram inquiridos os direcionadores de competitividade do setor agroindustrial avícola, e em seguida, foram indagados aspectos relevantes para identificar a estratégia competitiva e o desempenho estratégico.

4.1.1.1. Alguns Direcionadores de Competitividade do Setor Agroindustrial Avícola

Os primeiros direcionadores de competitividade indagados foram os controlados pela empresa, como a tecnologia; o relacionamento com fornecedores, distribuição e logística; a estratégia de marketing, a estratégia de produção, a estratégia de recursos humanos, P & D, a estratégia financeira e a gestão.

4.1.1.1.1. Os Controlados pela Empresa

- **Tecnologia**

Na atividade desenvolvida pela Copacol existe uma disponibilidade relativamente grande e disponível de processos tecnológicos.

A tecnologia está aí, em maior ou menor grau, basta que se tenham recursos para buscá-la.

- **Relacionamento com Fornecedores, Distribuição e Logística**

Grande parte dos insumos é própria.

É claro que a Copacol acaba dependendo de “Premix” minerais, vitamínicos e medicamentos.

O relacionamento com fornecedores, a distribuição e logística é de colaboração mútua, troca de informações.

Não é uma relação de compra e venda, mas sim, de parceria.

A Copacol, especificamente, vende 80% de sua produção utilizando estrutura própria.

Então, o fluxo, a logística é muito dominada pela própria empresa.

Algumas partes deste processo são terceirizadas, mas com controle muito rígido, porque a Copacol está tratando de alimentos.

Alimentos têm toda uma dificuldade na questão da logística, daí a necessidade de controlar.

A terceirização é uma tendência. Mas há duas coisas.

Grande parte das empresas não está preparada para isso. As empresas que desejam terceirizar não encontram competência técnica.

Tem empresas que gostariam de terceirizar, mas não estão encontrando o parceiro certo.

- **Estratégia de Marketing**

A Copacol tem trabalhado em duas linhas: 80 % na linha institucional e investimentos em marketing institucional, vendendo uma marca e 20% restantes, os produtos Copacol.

- **Estratégia de Produção**

A Copacol trabalha basicamente em duas linhas: qualidade e em segundo lugar, também essencial, custos, ganhos tecnológicos, porque quando se está

num negócio que dá 3 a 4% de margem, não se pode deixar de prestar atenção a custos.

Em todos os momentos, observam-se custos, perdas e ganhos tecnológicos.

Como a atividade avícola tem uma evolução tecnológica muito rápida, corre-se um grande risco de se ficar desatualizado.

Qualquer desatualização tecnológica elimina uma empresa do mercado, no setor agroindustrial avícola.

- **Estratégia de Recursos Humanos**

O maior trabalho na estratégia de recursos humanos é manter uma equipe motivada e treinada.

Como a atividade é de controle, é uma linha, a qualidade é essencial.

É preciso que o colaborador esteja comprometido com os resultados e motivado.

Então, este é o maior foco: trabalhar em motivação e treinamento.

- **P & D**

Sim, a Copacol faz pesquisa e desenvolvimento de produtos, de forma permanente.

Há uma preocupação também na questão da qualidade, acompanhamento laboratorial do processo de produção como um todo e do produto final.

Há todo um monitoramento.

- **Estratégia Financeira**

Na verdade, o que permite ganhos na avicultura é a escala: o maior retorno por unidade.

A escala é fundamental. Isto está fazendo com que a Copacol invista na duplicação da capacidade de abate.

O foco é ganhar bastante em escala e também em processamento posterior, para agregar maior valor ao produto.

- **Gestão**

Na atividade agroindustrial avícola, a margem é muito baixa. Significa o seguinte: a gestão é fundamental. É uma atividade que não dá muita margem para erros.

4.1.1.1.2. Os Controlados pelo Governo

A Copacol poderia crescer mais se tivesse uma condição de certos recursos para capital para investimento, mais aberto, uma disponibilidade maior, a um custo razoável.

Crescimento existe, bem arrojado, mas com recursos próprios, não se endividando, porque um endividamento alto inviabiliza o negócio.

Hoje, um fator limitante para crescimento interno da empresa no Brasil é a educação.

A Copacol adotou como norma, por exemplo, admitir pessoas com nível de 5ª série, do ensino fundamental.

Isto dificulta o aproveitamento das pessoas.

É fundamental que qualquer pessoa, com um mínimo de escolaridade, para ler uma instrução, uma norma, um regulamento, uma definição técnica de um produto.

Na verdade, grande parte das pessoas que procura a Copacol para trabalhar, não consegue cumprir este requisito.

4.1.1.1.3. Fatores “quase” Controláveis

- **Insumos**

A questão dos insumos, especificamente, há empresas que têm maior ou menor controle sobre a produção de insumos.

As cooperativas têm uma vantagem que é o domínio maior do processo de produção de insumos, inclusive.

Então, nas cooperativas, ou em quase todas elas, são auto-suficientes na produção de grãos para sua atividade avícola.

Isto faz com que a tendência de produtos de fora da cooperativa seja muito menor.

Tal fato representa uma vantagem para a empresa, embora os preços sejam estabelecidos pelo mercado e são estes os praticados pela cooperativa.

Então, a vantagem da cooperativa é que ela tem um certo domínio sobre a qualidade dos insumos, bem como sua origem, tecnologia de produção, a variedade que está sendo utilizada, herbicida e tudo mais, como se está utilizando transgênico, por exemplo.

Desta forma, isso é uma questão, além da garantia de fluxos necessários à atividade avícola, que as empresas outras não têm. Ou seja, elas têm que acabar

adquirindo o produto no mercado aberto e aí, não têm o controle sobre a qualidade do produto, sobre a rastreabilidade do mesmo.

- **Mercado**

O mercado da Copacol tem 80% da produção direcionada para o mercado interno e 20% para o mercado internacional.

4.1.1.1.4. Fatores Incontroláveis

- **Eventos Externos**

Especificamente, no setor de aves, são muitos os fatores que fogem do controle. Por exemplo, a questão sanitária em outras carnes, como a “Vaca Louca”, na Europa, interfere muito na questão comercial da carne de frango no Brasil.

A questão, de novo, da febre aftosa na Europa e na Argentina, interfere na questão comercial.

A disponibilidade de grãos para alimentação de animais em todo o mundo acaba interferindo na produção.

No Brasil, especificamente, está-se aproveitando a oportunidade existente no mundo e crescendo na produção de proteínas de alimentação animal, justamente pela possibilidade de que tem de crescer na produção de grãos para alimentação animal, como milho, soja, os mais utilizados, representando uma vantagem competitiva para o país.

A produção de grãos teve uma pequena queda no Oeste de Santa Catarina e no Rio Grande do Sul, mas que não tem influência maior no processo.

Em nível de mundo, a produção de grãos está mais ou menos equilibrada, porque as perdas numa determinada região acabam sendo compensadas em outra. O mercado mesmo trata disso, cuidando para quando há uma queda numa determinada região do mundo, o mercado logo reage com preços mais atraentes, de forma que outras regiões acabam compensando. Então, isso acaba provocando um certo equilíbrio.

Com a globalização, ocorre que os efeitos e impactos regionais acabam alcançando o mundo todo. Então, por exemplo, o problema de “Vaca Louca”, que estava restrita a uma região da Europa, acabou influenciando o mercado de proteína animal no mundo todo.

A verdade é a seguinte: o mercado hoje é globalizado mesmo, porque o consumidor de carne da Europa está preocupado com o bem-estar animal, por exemplo, obriga o Brasil a alterar sua tecnologia de produção, em resposta a essa contingência do macro-ambiente. Isto mostra bem como esta globalização funciona.

- **Condições Naturais**

Na atividade avícola, especificamente, os riscos são bem menores do que na atividade agrícola.

A atividade avícola também depende de condições climáticas, mas num grau bem menor.

Claro que, num dia de calor ou frio extremo, acaba interferindo na produtividade. Mas com atividade de um certo controle ambiental, de temperatura, de ventilação, luminosidade, tudo mais, acaba que, existe um certo grau de domínio, muito maior do que na atividade agrícola.

Na questão de mão-de-obra de trabalho, hoje, a Copacol está buscando colaboradores a 50 km de distância.

4.1.1.2. Estratégia Competitiva

- **Ênfase da unidade de negócio**

A Copacol está muito focada em qualidade, naturalmente, combinada com custos.

Há uma competição por preços também.

A Copacol costuma dizer e acredita nisso, que o sobre-preço que os produtos encontram em relação aos praticados pela concorrência, caracteriza a qualidade que os mesmos têm.

Isto mostra que a Copacol está trabalhando em torno de um processo de qualidade, certificação na ISO, análise de risco e pontos críticos.

Enfim, a Copacol está atenta aos processos de qualidade utilizados universalmente e procura-se trazer isto para dentro da empresa, para que eles possam, sob o ponto de vista de qualidade, serem competitivos.

- **Determinação dos Preços**

Preços médios a altos para os produtos Copacol.

- **Cobertura de mercado**

O escopo estratégico é muito amplo. A Copacol tem direcionado seus produtos para algumas regiões do país, estrategicamente, para alguns mercados, onde ela tem vantagem.

A Copacol direciona 80% da produção para o mercado nacional e 20% para o mercado internacional. Este último, por sua vez, praticamente compreende a Europa, Japão, Hong Kong e Cingapura.

- **Visão da empresa x Comprometimento**

A Copacol tem uma visão do futuro não muito distante, num horizonte de cinco a dez anos.

A empresa está num processo de crescimento em todos os aspectos.

Os empregados são 2.700 pessoas. Têm-se 4.500 associados.

Tanto os colaboradores como associados estão informados do que a empresa espera acontecer nos próximos 5 a 10 anos.

Todo esforço da direção da empresa é no sentido do comprometimento.

Claro que, o compromisso é maior ou menor, dependendo do nível de envolvimento, compromisso da pessoa mesmo, com a estratégia da empresa.

Mas todo envolvimento da direção da empresa é no sentido de que as pessoas se mantenham com conhecimento da estratégia e comprometam-se com ela.

- **Elasticidade da Demanda**

É crescente a demanda no Brasil, influenciada no mundo por estes problemas em relação às outras carnes.

No ano de 2001, o Brasil exportou, mais ou menos, 34% a mais do que no ano anterior.

Isto dá uma idéia de como está a demanda internacional.

A Copacol sabe que o consumo responde muito a preço, principalmente no mercado doméstico.

As commodities mais diferenciadas respondem mais a preço.

A demanda dos produtos da Copacol é elástica.

- **Características dos Produtos e Serviços**

A Copacol gostaria que os produtos e serviços fossem mais diferenciados.

Atualmente, os produtos ou serviços são diferenciados.

4.1.1.3. Desempenho Estratégico

4.1.1.3.1. Perspectiva Financeira

- **Retorno sobre Investimento**

Não se tem esta informação exata. A Copacol trabalha com o negócio de frango no mundo inteiro e mais especificamente no Brasil, com margem muito estreita, muito pequena. Não se admitem grandes erros.

É muito fácil passar do azul para o vermelho.

A Copacol tem como parâmetro três a quatro por cento de margem.

4.1.1.3.2. Perspectiva Interna

- **Investimentos em Produtos e Serviços Inovadores**

A Copacol tem, constantemente, um processo de criação de produtos novos.

- **Pontualidade de Entrega**

As entregas têm sido pontuais e quando não são, o cliente reclama.

Quando o cliente reclama, a Copacol toma medidas corretivas.

- **Ciclo de Produção**

Procura-se fazer coisas, mais ou menos dentro de um mesmo processo.

Então, a velocidade de abate, estes tipos de coisa, tem sido curtos.

- **Tempo de Lançamento de Novos Produtos**

Teria que ser mais curto. Ou seja, a Copacol não consegue acompanhar as grandes empresas do setor e elas possivelmente não estejam conseguindo acompanhar a demanda do mercado.

Tanto no mercado brasileiro como no internacional, a demanda está grande.

Na criação de novos produtos, a Copacol está no princípio do processo de transformação dessa indústria, o que na verdade, é uma indústria de alimentos.

- **Qualidade**

É um investimento que a Copacol tem feito e trabalhado muito, em ISO, análise de risco e controle em pontos críticos e controle de qualidade

- **Momento em que o Cliente Fez o Pedido até o Recebimento**

Caracterizado pela pontualidade. Quando há alguma reclamação, medidas corretivas são tomadas.

- **Custos x custos dos concorrentes**

A Copacol é eficiente.

4.1.1.3.3. Perspectiva do Cliente

- **Satisfação do Cliente**

A Copacol tem um Serviço de Atendimento ao cliente, com todo processo de controle, de orientação ao cliente também.

Para qualquer reclamação recebida, toma-se uma medida corretiva, uma resposta.

Não fica nem um telefonema, um e-mail ou uma carta sem ser atendida.

É um sistema simples, que tem ajudado muito a Copacol, corrigindo falhas no processo.

- **Imagem e Reputação**

Muito boa. O retorno que a Copacol tem e é o melhor que se poderia ter, é olhar para a câmara fria, onde está o estoque do produto e o preço que a cooperativa consegue no mercado.

Se o cliente está comprando os produtos Copacol e com um preço melhor do que os dos concorrentes, significa que a imagem e reputação são boas.

- **Relacionamento com o Cliente**

Muito bom. A Copacol tem uma estrutura de venda.

O negócio da Copacol não é vender um produto e sim, criar uma dependência do cliente em relação à cooperativa, no sentido que se está mais do

que vendendo um produto. Está-se vendendo um serviço, uma assistência, uma entrega, na hora certa e no local certo.

- **Atributos de serviços (em termos de preço, qualidade e funcionalidade)**

A melhor forma de avaliar isso, é em função dos preços melhores que a Copacol consegue no mercado, em relação aos praticados pelos concorrentes.

- **Fidelidade dos Clientes**

Sim, há fidelidade dos clientes. Algumas vezes a Copacol perde alguns clientes que não valorizam a questão da qualidade, ou seja, deseja preço e isto não preocupa muito.

O que a Copacol não pode perder é aquele cliente voltado para a qualidade, que está disposto a pagar um pouco mais por isso e esse interessa para a empresa.

4.1.1.3.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

- **Satisfação dos Funcionários**

A Copacol tem uma preocupação grande com o colaborador.

O processo de medição da satisfação dos funcionários está um pouco atrás do processo de medição da satisfação do cliente. Mas também há uma preocupação, no sentido de criar todo um sistema de informação, da gerência, da direção, de como anda o nível de satisfação do colaborador.

A Copacol está numa região em que começa ficar difícil a disponibilidade de mão-de-obra, conseguir gente para trabalhar, eis a razão pela qual a empresa tem que ter muita atenção com o colaborador.

- **Motivação dos Funcionários para Melhoria Contínua de Processos, Qualidade e Tempos de Resposta**

No geral funciona. É difícil manter um grupo de 2.700 colaboradores totalmente motivados.

É muita gente. É um grupo grande. As funções são muito diferenciadas, exigindo estratégias motivacionais diferentes. É um grande passo.

- **Reciclagem e Investimento de Longo Prazo nos Funcionários**

A Copacol faz reciclagem e investimento de longo prazo nos funcionários.

Também, toda vez que um funcionário muda de função ele recebe treinamento.

- **Lucratividade e Produtividade dos Funcionários**

A Copacol não tem muitos parâmetros de comparação.

O termo lucratividade por funcionário teria que ter uma comparação com o mercado e estes dados não estão avaliados. Estão indisponíveis.

Então, a rentabilidade por colaboradores está muito ligada com o nível de tecnologia utilizada.

Poderiam substituir-se 100 trabalhadores por uma máquina. E aí, ter-se-á uma produtividade por trabalhador maior.

A Copacol está crescendo no uso de tecnologia, tendo atualmente um nível baixo de utilização, mas há um processo de investimentos, em mais equipamentos, que vão provocar, não uma redução de mão-de-obra, mas uma produtividade maior por colaborador.

Mas ao longo do tempo, a lucratividade por funcionário tem sido ascendente.

- **Retenção dos Funcionários**

A taxa de rotatividade neste negócio é muito alta, em todas empresas na área avícola.

A Copacol está concentrando todos esforços tentando diminuir esta rotatividade.

É um problema, porque as condições de trabalho são um pouco difíceis. Ou se trabalha em locais onde a temperatura é muito baixa, a umidade elevada, o que são condições difíceis de trabalho.

Não é qualquer pessoa que se adapta a uma condição dessa.

A Copacol exige certo nível educacional, cultural e tem que acompanhar treinamento. As pessoas, algumas delas, não conseguem se adaptar a esse quadro.

- **Investimentos em Tecnologia da Informação e Sistema**

Os maiores investimentos da Copacol, nos últimos dois anos, dentro da empresa, foram investimentos em tecnologia da informação e sistema.

Este foi o investimento mais alto, em informatização e informação gerencial. Foi um investimento bastante significativo.

- **Alinhamento x Incentivos**

É um sistema de comunicação. A direção procura estabelecer o máximo de contato, além de toda estrutura gerencial.

A direção fica envolvida, através de jornal, programa de rádio, contato direto com os colaboradores.

A verdade é que, talvez o sistema não seja perfeito, mas se desenvolve um grande esforço de toda a estrutura gerencial em fazer com que todo mundo tenha conhecimento da estratégia.

Não há um incentivo para o alinhamento para com a estratégia.

- **Disponibilidade dos Sistemas de Informação**

Há disponibilidade dos sistemas de informação em tempo real.

Como visto, esta foi a transcrição da entrevista na Copacol. A seguir, a entrevista na Aurora.

4.1.2. Transcrição da Entrevista – Aurora

A entrevista seguiu um roteiro em que primeiro foram inquiridos os direcionadores de competitividade do setor agroindustrial avícola, e em seguida, foram indagados aspectos relevantes para identificar a estratégia competitiva e o desempenho estratégico.

4.1.2.1. Alguns Direcionadores de Competitividade do Setor Agroindustrial Avícola

Os primeiros direcionadores de competitividade indagados foram os controlados pela empresa, como a tecnologia; o relacionamento com fornecedores, distribuição e logística; a estratégia de marketing, a estratégia de produção, a estratégia de recursos humanos, P & D, a estratégia financeira e a gestão.

4.1.2.1.1. Os Controlados pela Empresa

- **Tecnologia**

A política de tecnologia é desenvolvida pela área industrial.

Há um Centro de Pesquisa e Desenvolvimento, que procura, efetivamente, acompanhar, em primeiro lugar, a melhoria constante dos produtos.

Em segundo lugar, estar sempre a par das tecnologias, participando de cursos, eventos, congressos.

Em terceiro lugar, desenvolver novos produtos, que é a demanda que vem da área comercial, conforme o mercado sente que precisa do produto, ou para acompanhar uma exigência do mercado. É feito um projeto e depois o desenvolve.

- **Relacionamento com Fornecedores, Distribuição e Logística**

A Aurora tem 03 filiais, basicamente: São Paulo, Rio de Janeiro e São José do Rio Preto, as quais distribuem diretamente os produtos.

Depois, há os distribuidores e representantes.

O relacionamento com os fornecedores é o melhor possível, não havendo nenhum atrito, nenhum problema. As entregas são perfeitas, os prazos de pagamento são sempre cumpridos, não ocorrendo nenhuma restrição em relação aos fornecedores.

Os distribuidores e representantes fazem os pedidos, os quais são atendidos diretamente pelas fábricas ou através das filiais e esse pessoal revende os produtos aos seus clientes, o que faz toda cadeia produtiva funcionar.

A distribuição é muito boa, não havendo problemas.

- **Estratégia de Marketing**

A política de marketing da Aurora é muito mais voltada para atendimento desde o pequeno ao médio ponto de venda.

Mas, hoje, a Aurora está mais concentrada no pequeno do que no médio ponto de venda e não muito nos grandes pontos de venda, como as grandes redes. Estas têm um processo de compra muito complicado, há muitas exigências, não em termos de qualidade, mas financeiras, de comprometimento, de doação de produtos, que a Aurora não compactua com este tipo de política.

- **Estratégia de Produção**

A estratégia de produção visa atender aos produtores da Aurora.

A Aurora somente crescerá se a área produtiva de campo também crescer. A Aurora está associada. A cooperativa reúne, hoje, 18 cooperativas singulares, num total de 50.000 produtores.

Então, o objetivo, a missão da cooperativa é atender a esses produtores, fazendo com que os mesmos possam ter um ponto de apoio para poderem se

desenvolver e subsistir, e claro, produzindo frango, suínos, plantando arroz, feijão, milho, trigo e entregam para essas cooperativas.

A Central, nesse caso, apenas opera com carne e com o segmento de laranja, onde se faz suco de laranja concentrado.

Esse segmento que a Coopercentral atua, é em consonância com suas cooperativas filiadas.

Se for expandir as fábricas, apenas se os produtores também puderem expandir.

Somente se aumentará a produção de aves, se os produtores expandirem a produção das mesmas.

Uma fábrica nova será construída, unicamente se atender a demanda do produtor.

- **Estratégia de Recursos Humanos**

A estratégia de recursos humanos é ter pessoas com qualificação cada vez melhor.

Para isso, a Aurora tem uma escola internamente.

A Aurora tem uma política de querer instruir os funcionários.

Todo funcionário que não completou o ensino fundamental, a Aurora está ajudando a conclusão do mesmo.

A política de admissão de recursos humanos é de quem não tem o ensino fundamental, não se está admitindo, embora, de vez em quando, há exceções.

São disponibilizados recursos para instruir os funcionários.

A Aurora tem internamente a escola, com várias salas de aula, que com convênio com a prefeitura municipal, durante o horário de serviço, o funcionário vai estudar o ensino fundamental.

Para o ensino médio, a Aurora paga cursos técnicos no SENAI.

A Aurora tem muitos funcionários que cursam o ensino superior e a empresa banca 60% dos custos, a título de bolsa de estudo.

- **P & D**

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento acompanha a melhoria constante dos produtos, está sempre a par das tecnologias, participando de cursos, eventos, congressos e desenvolve novos produtos, que é a demanda que vem da área comercial, conforme o mercado sente que precisa do produto, ou para acompanhar uma exigência do mesmo.

- **Estratégia Financeira**

A estratégia de finanças tem que estar adequada à situação.

A cooperativa é uma organização que dentro de sua visão cooperativa, procura manter-se com recursos próprios, não se endividando, não fazendo coisas que não tenha condições de assumir.

Procura-se ser o mais real possível.

- **Gestão**

Como a Aurora tem 18 cooperativas filiadas, é evidente que a gestão é muito relevante. No caso do setor de aves, por exemplo, está-se passando por uma crise, devido a alta dos insumos.

O milho que estava R\$8,50 a saca, em maio de 2.002 passou para R\$15,50 a saca.

Há um incremento muito grande nos custos dos insumos.

O produtor que não tem milho e precisa ir ao mercado buscar este insumo, acaba se deparando com preços baixos e compras muito altas.

O produtor de aves da Aurora, que é um sistema integrado, não sente muito este aspecto, porque ele recebe pintainho, ração, assistência técnica, participando mais com a mão-de-obra.

Agora, o produtor que não é integrado, esse sim se desestabiliza.

Na Aurora, o setor de frango é integrado. O de suínos não, tem todas as suas etapas: tem integrado, não integrado, tem aquele que produz vertical e também aquele que não produz vertical.

A seguir, serão apresentadas as respostas à entrevista, em relação aos direcionadores de competitividade controlados pelo governo.

4.1.2.1.2. Os Controlados pelo Governo

É evidente que os juros e impostos estão muito altos.

Há uma sobrecarga em cima dos produtos, criando muita dificuldade.

Quando os recursos são buscados no mercado, devido aos juros altos, não se consegue repassar estes custos de investimentos para o preço, ou quando se consegue, não de forma suficiente.

Os prazos de financiamentos teriam que ser tão longos para poder cumprir o pagamento desses empréstimos ou financiamentos.

A Aurora procura acompanhar, dentro da política educacional, o desenvolvimento e a educação dos funcionários.

Na política fiscal, cada vez que o governo restringe financiamentos ou verbas, é evidente, que afeta a Aurora, bem como todos os setores econômicos.

A empresa sempre continuará fazendo sua parte, independentemente da política fiscal do governo.

Está-se passando uma fase política bastante difícil, é um ano eleitoral, que algumas definições são muito escuras, em função de partidos políticos, etc.

Ocorre que isto afeta a Aurora, por meio das políticas econômicas, como por exemplo, a política econômica do milho, a política econômica de exportação e a política econômica de juros altos.

No próximo item, serão apresentados os fatores “quase” controláveis, que são alguns direcionadores de competitividade, cujos assuntos abordados foram os insumos e o mercado.

4.1.2.1.3. Fatores “quase” Controláveis

- **Insumos**

Os preços dos insumos estão muito caros. Isto é um fator que prejudica muito a empresa, em função do produtor, porque os preços, como o do calcário e dos defensivos agrícolas estão muito altos. Ocorre que os custos de produção aumentam muito. Então, isto faz com que, se não houver uma política governamental adequada na hora da venda, o produtor pode empatar ou perder.

Se o produtor perde, ele não consegue pagar seus investimentos, seus juros no banco, fazendo com que afete toda a cadeia produtiva.

- **Mercado**

A Aurora comercializa carne para toda a Europa, Japão, Oriente Médio. Uma abrangência geral, bem como no Brasil também.

Mas no Brasil, até agora, não existem estas exigências que há no mercado internacional.

O que existe são alguns movimentos, quando sai no jornal que determinada salsicha está usando produtos de tal maneira, os frangos têm antibióticos e são alimentados com determinados produtos. Apenas isto.

No Brasil, não existe nenhuma exigência ou proibição.

É claro que o Ministério da Agricultura e do Abastecimento e o Ministério da Saúde dão algumas proibições de não uso de algumas substâncias.

Mas no exterior é diferente. Por exemplo, no caso do frango, os árabes, cujos países são os maiores importadores do Brasil, já definiram que o frango só é comprado por eles se a ração for de composição vegetal, não mais com ração animal.

Esta é uma das particularidades fortes para todos os que querem exportar para lá, tendo que comprovar que estão usando ração vegetal.

Estas exigências não são por clientes, mas por país.

4.1.2.1.4. Fatores Incontroláveis

- **Eventos Externos**

Há vários eventos e acontecimentos que fazem com que os negócios da Aurora sejam afetados.

Por exemplo, surge na Europa uma restrição ao uso de algum antibiótico, contaminante ou reagente. Isto faz com que imediatamente os países

importadores surjam com uma informação, perguntando para a Aurora se está ou não usando determinado medicamento.

Ou seja, há uma série de eventos que ocorrem, independente da vontade dos dirigentes da organização.

A criação de aves, especificamente, bem como de outros animais, passa por uma parte genética e de nutrição.

A divulgação dos nutrientes ou desses elementos que podem ser utilizados como maneira competitiva, na fase de crescimento ou melhoria de plantel, ocorre através das empresas internacionais. Estas, por sua vez, divulgam, fazem pesquisas, já estão usando na Europa há dez anos, quando agora começa a ser usado aqui, usam um bloqueio, proibindo o uso.

Isto afeta a Aurora comercialmente. Começa a usar um promotor de crescimento e aparece um bloqueio. Agora que começou a usar, quando está no desenvolvimento, tiveram os custos dos investimentos. Estes, quando começam a serem recuperados, não pode mais usar o contaminante, o reagente ou o antibiótico.

Depois dos acontecimentos dos casos de “Vaca Louca”, tem acontecido muito destes eventos.

Além do que, as Organizações Não-Governamentais são muito fortes, principalmente quando o assunto é transgênico, levantando afirmações de que a América e principalmente o Brasil estão usando-os nos grãos.

Na verdade, nem o Brasil sabe se está usando ou não os transgênicos, porque há uma grande confusão, não há regulamentação sobre isso.

O Brasil, de fato, tem uma dificuldade muito grande de saber.

Como o Brasil diz que é proibida a utilização dos transgênicos, os mesmos não são plantados. Partindo deste pressuposto, a indústria compra milho, soja e outros nutrientes, sem utilizá-los.

Embora não se consiga ter certeza disso. O Japão quer saber se na ração está utilizando transgênico, a resposta é evidentemente não. Mas não se tem como comprovar isto, porque ninguém dá uma declaração de que o produto não é geneticamente modificado.

A Aurora, na área de industrializados, internamente tem uma definição, importando proteína de soja isolada dos EUA. Mas quando se pede um atestado de que não é transgênico, obtém-se como resposta que isto não se pode garantir.

Isto acontece porque os fornecedores recebem de todos os produtores e quem sabe, se entre eles não esteja alguém usando. Todo mundo diz que não.

Então, isto prejudica também o fator competitivo, porque aí se limita a não usar.

Quando, por exemplo, pede-se uma declaração dos fornecedores de que não é transgênico, custa 20 a 30% a mais, tornando-se um negócio muito complicado.

Outro fator que entra na competição é que o Brasil não tem laboratórios equipados, aparelhados, instituições para fazer análises, além do aspecto do custo. É referido naquele momento, naquele ato, porque no dia seguinte, está-se recebendo de outro produtor, de outra origem, não tem como saber se é ou não transgênico.

- **Condições Naturais**

A Aurora é uma empresa praticamente de Santa Catarina, mas já há uma unidade no Rio Grande do Sul, uma unidade no Mato Grosso do Sul, assim como outras, como a que existe no Paraná, que é filiada na produção.

Então, a Aurora só estar em Santa Catarina isso insere a cooperativa no fortalecimento, por causa da região.

A Aurora defende o pequeno produtor, a produção familiar.

Desta forma, a Aurora tem 50.000 produtores, que são pequenos produtores. Claro que também há médio e grandes produtores incluídos neste número, mas a maioria é de pequenos produtores, que se as cooperativas não dessem apoio, eles estariam desamparados, eles não teriam como comercializar seus produtos, ficando sem acesso ao mercado.

4.1.2.2. Estratégia Competitiva

- **Ênfase da unidade de negócio**

A qualidade sempre vem em primeiro lugar. Os custos são, evidentemente, coisas que não se podem descuidar, porque fazem parte da qualidade.

Preço baixo é o mercado que dita. Não é a Aurora que faz.

Se o mercado está disposto a pagar um frango a R\$2,00/kg, a Aurora irá vender a esse preço.

Se o mercado quiser pagar R\$1,40 o kg do frango, será esse o preço que será praticado pela Aurora.

Mas a qualidade permanece a mesma. O que acontecerá serão as políticas da empresa de praticar maior ou menor volume, maior ou menor pressão, mas quem dita o preço é o mercado.

- **Determinação dos Preços**

Os preços da Aurora são de médios a altos. A Aurora não é a que dita o preço baixo, mas o preço normal do mercado.

- **Cobertura de mercado**

No mercado internacional, a Aurora está lidando com necessidades especializadas.

O Brasil para exportar, mesmo brigando nas commodities como o frango, soja, ou qualquer coisa deste tipo, tal como carne de boi, atende nicho de mercado.

No Brasil, a Aurora atende todo o mercado.

- **Visão da empresa x Comprometimento**

Sem dúvida, a Aurora nos últimos anos tem expandido. Como tal, a visão que se procura passar para os subordinados, aos funcionários, é que a empresa se pauta pela qualidade. A mesma não tem um forte marketing, propaganda, mídia em jornais, televisão e rádio.

A Aurora venceu pelo volume de trabalho, pela propaganda “boca a boca”, onde se diz que os produtos da Aurora são de melhor qualidade.

Com exceção do ano de 2001, que a Aurora começou a aparecer mais na mídia, mostrando a linha de produtos, porque a Aurora é grande, possui uma linha de produtos e quer-se mostrar que não se está pontuada num produto somente, e sim, na seqüência toda de produto.

- **Elasticidade da Demanda**

A demanda é elástica.

- **Características dos Produtos e Serviços**

O frango é uma commodity o qual a Aurora concorre com múltiplos concorrentes no exterior.

O preço é um fator principal. Qualidade é um fator, mas não é relevante.

Todo mundo quer qualidade, mas quem dita o mercado é o preço e o volume.

O Oriente Médio quer um frango abatido segundo os ritos islâmicos, mas que sejam só alimentados com ração vegetal.

O valor agregado é a transformação de milho e soja em frango, ou seja, em carne. Este é o valor agregado internamente.

Mas no exterior, este frango não é um valor agregado.

É lógico que, no mercado externo, a Aurora consegue um preço um pouco melhor do que no mercado interno.

Onde se consegue algum valor agregado no mercado de frango é nos cortes.

No Japão, que é um mercado exigente, ele não quer frango inteiro, e sim, cortes, como a perna do frango, perna desossada, perna em pedaços. São exigências que caracterizam um nicho de mercado.

Mas no Japão, segundo grande comprador, com enorme quantidade, o Brasil, para vender para eles, acata todas as exigências, além das condições higiênicas, sanitárias, institucionais, fazendo o frango conforme as especificações deles.

4.1.2.3. Desempenho Estratégico

4.1.2.3.1. Perspectiva Financeira

- **Retorno sobre Investimento**

Os resultados da Aurora no ano de 2.001 foram positivos, portanto, mostram o acerto do planejamento efetuado.

É evidente que hoje é muito difícil de manter margem líquida, porque os preços e o mercado estão muito restritos e a concorrência muito forte, fazendo com que todo mercado caia.

Mesmo que a cooperativa tenha boas condições e bons produtos, o mercado não paga mais do que estabelece.

Isto faz com que a margem operacional caia, afetando a produção, porque se tem que contar com preços competitivos, e aí dá um choque entre o produtor e a indústria.

4.1.2.3.2. Perspectiva Interna

- **Investimentos em Produtos e Serviços Inovadores**

Estes produtos de carne cozida congelada, a Aurora não está fabricando ainda, mas se está entrando no processo para fabricá-los. Só tem uma ou duas empresas que estão fazendo isto.

- **Pontualidade de Entrega**

Isto é um dos fatores de qualidade. A Aurora não pode atrasar. Produz-se e entrega ao cliente na hora certa.

- **Ciclo de Produção**

O ciclo de produção é de 8000 un/hora. Existe uma legislação que não permite aumentar. Chegou no máximo.

Onde se aumenta a produtividade é numa sala de cortes de frango: maior número de peças desossadas por hora. Mas chega um momento que se atinge os limites. O que existe é uma melhoria constante do bem estar da pessoa, o que consegue diminuir o ciclo de produção.

- **Tempo de Lançamento de Novos Produtos**

Normalmente, ocorre que o Brasil é um grande fornecedor de matéria-prima e não de produto final.

No Brasil, o frango inteiro vai direto para o consumidor.

No caso do Japão, ele recebe esta matéria-prima, repassa a um outro cliente, que transformará o produto. Isto quer dizer que pode ser vendido direto como matéria-prima, que vai servir de base para pratos.

Mesma coisa para Europa.

A Europa compra praticamente peito de frango.

Agora sim, que está surgindo uma transformação, que são produtos de carne cozida congelada. Aí, então, é uma agregação de valor, porque já se está fazendo mais uma etapa, ou seja, ao invés de entregar o peito de frango *in natura*, está-se entregando cozido. Pode-se ter também tiras de peito cozido para estrogonofe, cubos de frango para molho, significando que neste caso já se está adiantando, agregando valor e realizando mais uma etapa do processo produtivo.

Os cortes de frango de frango são diferenciados. Se fossem específicos, como coxa de frango, é sem sofisticação. Como os cortes de frango são desossados, refilados, considera-se diferenciado.

O frango é sem sofisticação, porque é uma commodity gerada pelo preço. Não há diferenciação. Não há um pagamento adicional, tal como o frango da Aurora, o frango do Brasil é feito melhor, não recebem um pagamento adicional por isto.

Se o preço do mercado é US\$700,00, todo mundo recebe US\$700,00.

O que diferencia, quem sabe, é a facilidade de se vender mais ou menos o frango..O preço é o mesmo.

Entre uma marca A, B ou C, pode ocorrer de que o frango de determinada marca é melhor, podendo haver preferências de escolha na hora da compra e isto ocorre, em função da qualidade.

- **Qualidade**

A Aurora avalia a qualidade em função das reclamações que recebe.

Existe uma padronização, por exemplo, o frango que vai ao Oriente Médio é miúdo, limpo, sem pena, o abate segue o ritual islâmico e dentro das gramaturas (que é um fator de qualidade muito grande) de peso que eles querem.

Então, se é atendido a qualidade do frango, dentro das características, gramaturas, dos volumes, mais o prazo, está-se dentro de uma gama de qualidade correta.

A Aurora tem conseguido boa qualidade, porque as reclamações têm sido nulas. Tem-se conseguido boa impressão dos clientes, dizendo que os produtos são de boa qualidade.

- **Momento que o Cliente Fez o Pedido até o Recebimento**

A Aurora não tem pronta entrega em 24 horas, como em São Paulo.

Na Aurora, entre o representante pedindo a mercadoria e a entrega é o tempo suficiente para o processamento desse pedido e o caminhão de sua região efetuar a entrega.

Há um roteiro em que o caminhão passa. Naquele período ele é atendido.

Claro que, quando é um pedido excepcional, por exemplo, um supermercado fará uma campanha publicitária e precisa de uma mercadoria adicional. Então, é um extra-operacional, precisando de uma negociação antes e um planejamento.

- **Custos x custos dos concorrentes**

É claro que aí, tem-se que comparar as escalas de uma empresa para outra.

Comparando-se as escalas de frango, o custo da Aurora está igual ao dos concorrentes, porque o custo dos pintainhos é o mesmo, o custo da ração tem que ser o mesmo, o custo da produção tem que ser o mesmo.

A Aurora consegue acompanhar os custos de mercado para que se possa ter competitividade.

Não interessa que a Aurora dá uma ajuda aos produtores, que se paga uma mercadoria até mais cara. No caso dos suínos, paga-se mais caro ao produtor, mas acontece que no mercado, o consumidor não quer saber disso aí, se ajudou o produtor ou não. O preço do mercado é o preço.

A diferença da cooperativa de uma empresa tradicional, é que o social tem um peso maior.

Todas as empresas têm que ter lucro. Só que no caso da cooperativa, não é apresentar o balanço cheio de lucro.

O balanço é o balanço social. A Aurora tem mais condições de distribuir o ganho que se tem no negócio.

Em relação aos concorrentes, eles têm maior margem de rentabilidade, pois o resultado final da Aurora que vai aparecer, pode ser menor do que o deles, em função de que a cooperativa já distribuiu os resultados, antes dos pagamentos e eles distribuirão aos acionistas no final do balanço.

Por exemplo, a Aurora subsidia o milho e não cobra nada em função disso, porque o milho é armazenado para o pessoal e oferece para eles preços diferenciados. Hoje, tem-se o calcário, que é caro. As cooperativas unem-se, compram e disponibilizam para o produtor poder receber seus insumos a preços menores do que ele compraria no mercado.

E isto tudo é bancado pela Coopercentral ou buscando linhas de financiamento.

4.1.2.3.3. Perspectiva do Cliente

- **Satisfação do Cliente**

O cliente da Aurora é o distribuidor. É o comprador e não o consumidor final.

Acontece que, o mercado da Aurora é interno e externo.

O mercado interno, evidentemente, tem-se o serviço de atendimento ao consumidor, que permite ter informações, por exemplo, caso um consumidor reclame que encontrou uma pena de frango. Então, é um negócio que já se vai avaliar.

Outro exemplo seria se um consumidor, hipoteticamente, reclamasse que faltou o coração nos miúdos de frango na bandeja do produto.

Então, são informações que avaliam a satisfação do consumidor quanto ao tipo de atendimento para ele.

Quanto à qualidade intrínseca, está-se muito satisfeito, porque o número de reclamações no mercado interno é muito pequeno.

No exterior, acontece que a Aurora não tem este mesmo feedback. Tem-se a informação somente do comprador.

Hoje a Aurora manda os frangos para a Arábia, que vai ser recebido por um comprador, uma Trading, que vai comprar o produto. Este, lá chegando, o comprador confere quantidade, se o produto está correto quanto às gramaturas. Então, o comprador não vai dizer se o frango está macio, suculento. Só o consumidor saberia informar e a Aurora não consegue este retorno, não se tem esta informação.

- **Imagem e Reputação**

A empresa pauta-se pela qualidade.

A Aurora venceu pelo volume de trabalho, pela propaganda “boca a boca”, onde se diz que os produtos da Aurora são de melhor qualidade.

A Aurora quer mostrar que não está pontuada num produto somente, e sim, na sequência toda de produto.

- **Relacionamento com o Cliente**

O relacionamento da Aurora com os clientes, normalmente, dá-se por meio de visitas ou através do Sistema de Informação ao Consumidor, que é quando o consumidor telefona para agradecer, elogiar, reclamar de alguma coisa.

O outro contato é através dessa mídia que hoje a Aurora está fazendo, como aos sábados à tarde, no Programa Raul Gil. É um sucesso o retorno, todo mundo gostou, todos acham importante que a Aurora participasse nesse tipo de programa, que faz merchandising, onde o apresentador do programa fala dos produtos, como a lingüiça, a salsicha, a mortadela, o salame, etc.

Isto fez com que o público gostasse e respondesse nos dizendo que está de acordo com aquela propaganda.

- **Atributos de serviços (em termos de preço, qualidade e funcionalidade)**

O segmento de mercado exportação, no geral, ele é lucrativo.

No ano de 2.001, o segmento exportação é o que sustentou o resultado da empresa e no primeiro trimestre de 2.002, também foi positivo.

- **Fidelidade dos Clientes**

A concorrência é muito acirrada e forte. Há um acentuamento da mesma, ainda mais pela retração muito forte de mercado ocorrida em abril e maio de 2.002.

Desta forma, há uma concorrência muito forte por preços, distribuição, que são as armas que todo mundo tem.

Mas aí que o fator qualidade permanece e há fidelidade do consumidor da Aurora.

Então acontece o seguinte: a Aurora tem um bom produto e o consumidor lembra de comprá-lo.

Os produtos da Aurora, mesmo numa época ruim, onde os concorrentes podem abaixar seus preços, a fidelidade dos consumidores permanece.

Isto é um fator muito importante que marca a qualidade da Aurora.

4.1.2.3.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

- **Satisfação dos Funcionários**

Quanto à pesquisa da satisfação dos funcionários, são os seguintes os indicadores que fornecem uma indicação da satisfação dos mesmos.

Primeiro, o turnover é baixo. A rotação de funcionários é baixa.

O volume de reclamações ou pedido de demissão é baixo. Não há este movimento que diz que a pessoa está se sentindo mal.

Os benefícios oferecidos aos funcionários são bem aceitos: assistência médica, odontológica, algumas cestas básicas.

Tem-se alguns incentivos para funcionário que não falta, recebendo uma cesta básica.

A Aurora ajuda as pessoas estudarem, pagam-se 60% dos custos de estudo a título de bolsa, para que o funcionário possa se aprimorar.

Promove-se treinamento com os funcionários e cursos.

A Aurora tem alguns programas, como a LUPA, que é o bem estar.

Então, todos estes programas fazem com que a Aurora meça a satisfação dos funcionários como sendo boa.

O programa LUPA (arrumação, limpeza, bem estar social dos funcionários), os famosos “cinco s”, que é parte da qualidade, chega até o funcionário e procura-se saber o que está acontecendo com ele. Envolve-se não só o funcionário, mas a família e a comunidade em todas as regiões.

Na parte ambiental, faz-se reciclagem de lixo, motivando os funcionários a fazer isto, revertendo os benefícios em função dele.

Por exemplo, comprou-se uma televisão nova na área de lazer, com recursos da separação de lixo. Ao fazer uma “festinha” no dia Primeiro de Maio, aniversários, isto ajuda na distribuição de sucos, salgadinhos, trazer os filhos, ganhar um “balãozinho”.

No Dia da Criança, todos eles ganham presentes, porque com a LUPA, faz-se esta movimentação.

- **Motivação dos Funcionários para Melhoria Contínua de Processos, Qualidade e Tempos de Resposta**

A Aurora avalia a motivação de seus funcionários pelos indicadores que medem como o funcionário se sente.

Por exemplo, o trabalho. Ele trabalha num ambiente hostil, que é frio. Ele recebe calça, o moleton, a meia, a bota e a touca. Tudo isso faz com que o funcionário se sinta bem, como a ginástica laboral também.

O intervalo para ir ao banheiro, isto também tem que ter.

A comida no restaurante. Então, tudo é levado em consideração.

Os alimentos são preparados por uma nutricionista, que observa as necessidades nutricionais dos funcionários, peso, o equilíbrio da comida. Todo dia tem um cardápio novo.

Isto faz com que o funcionário se sinta bem.

Tem-se café da manhã para quem chega antes do horário e não tomou café em casa.

Há transporte para os funcionários também.

- **Reciclagem e Investimento de Longo Prazo nos Funcionários**

A Aurora procura uma qualificação cada vez melhor dos funcionários, ajudando aos que não completaram o ensino fundamental a fazê-lo, havendo uma escola internamente, em convênio com a prefeitura.

Cursos técnicos no SENAI são pagos para quem tem o ensino médio.

A empresa banca 60% dos custos para os funcionários que cursam o ensino superior, a título de bolsa de estudo.

- **Lucratividade e Produtividade dos Funcionários**

A Aurora tem procurado fazer com que a produção por funcionário, medida, por exemplo, kg por homem/hora, ou kg por homem/dia, seja crescente. Para isso, aplica-se treinamento para que o funcionário possa aumentar a produtividade.

Quanto à produtividade, tem-se conseguido, com melhorias que vão desde a postura, o que neste item entra o Serviço de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho.

Faz-se ginástica laboral, onde quem trabalha manualmente, tem um momento em que ela pára, vai para um setor e há uma professora que orienta, para que a pessoa possa descansar.

As cadeiras são ergonômicas. No frigorífico de Quilombo – SC, por exemplo, uma pessoa que só fica cortando frango, quando ela quiser sentar, ela senta. Isto é um benefício.

- **Retenção dos Funcionários**

O turnover, o volume de reclamações e os pedidos de demissão são baixos na Aurora.

- **Investimentos em Tecnologia da Informação e Sistema**

A Aurora tem Internet e Intranet. Mas há uma disponibilidade para o funcionário em geral.

- **Alinhamento x Incentivos**

A visão que se procura passar para os subordinados é que a empresa se pauta pela qualidade.

A empresa oferece aos funcionários assistência médica, odontológica, algumas cestas básicas, bolsas de estudos, treinamentos e cursos, tem o programa LUPA e reciclagem de lixo, com benefícios revertidos em prol do funcionário.

- **Disponibilidade dos Sistemas de Informação**

Para todos os funcionários que da informação necessitam para a tomada de decisões, como encarregados, chefes, supervisores, eles já têm e acessam todas as informações que eles precisam, tudo on line, tudo interligado.

4.1.3. Transcrição da Entrevista – Cooperunião

A entrevista seguiu um roteiro em que primeiro foram inquiridos os direcionadores de competitividade do setor agroindustrial avícola, e em seguida, foram indagados aspectos relevantes para identificar a estratégia competitiva e o desempenho estratégico.

4.1.3.1. Alguns Direcionadores de Competitividade do Setor Agroindustrial Avícola

Os primeiros direcionadores de competitividade indagados foram os controlados pela empresa, como a tecnologia; o relacionamento com fornecedores, distribuição e logística; a estratégia de marketing, a estratégia de produção, a estratégia de recursos humanos, P & D, a estratégia financeira e a gestão.

4.1.3.1.1. Os Controlados pela Empresa

- **Tecnologia**

A Cooperunião tem a preocupação de conciliar tecnologia com o aproveitamento do trabalho de todos na cooperativa. Tudo é feito com critério, planejamento, participação, de forma a valorizar a pessoa humana e não permitir que um uso excessivo de tecnologia torne desnecessário o trabalho dos cooperados.

- **Relacionamento com Fornecedores, Distribuição e Logística**

A preocupação da Cooperunião é buscar fornecedores que possam contribuir com a qualidade dos produtos e serviços.

A cooperativa já deixou de trabalhar com fornecedores de pintainhos que não mantiveram um padrão que satisfizesse as necessidades da empresa.

Atualmente, a Cooperunião adquire os pintainhos do fornecedor Carminatti.

Nas relações com o mercado, em questão de distribuição e logística, segue o princípio básico de manter o atendimento ao nicho de mercado com qualidade, mesmo porque existe um nível de produção semanal, e tudo tem que ser consistente com a mesma.

- **Estratégia de Marketing**

A estratégia de marketing da Cooperunião é um produto de qualidade, onde o frango vendido é de tamanho maior, por permanecer mais tempo na granja, usando-se a homeopatia ao invés de antibióticos.

Vale ressaltar que o produto tem a marca Terra Viva, que pertence a uma Cooperativa Central dos assentamentos no Estado, e que no caso da Cooperunião de Dionísio Cerqueira – Sc, é utilizada para a comercialização do frango.

- **Estratégia de Produção**

A estratégia de produção da Cooperunião é produzir com qualidade para o mercado, de acordo com a estrutura disponível. Até se pensa numa integração avícola, onde além dos próprios cooperados, outros produtores poderiam fornecer frangos para abate. Mas isto teria que formar grupos de famílias para efetuar investimentos necessários, pois facilitaria a obtenção de financiamentos bancários. Mas a Cooperunião teria que centralizar o fornecimento da ração, para manter a qualidade do produto e isto implicaria em aumento de estrutura e capital

necessário, o que está ensejando um estudo mais profundo para verificar possibilidades.

- **Estratégia de Recursos Humanos**

Na Cooperunião, a estratégia de recursos humanos é a democracia, a participação e o planejamento.

- **P & D**

Não há pesquisa e desenvolvimento na Cooperunião.

- **Estratégia Financeira**

A estratégia financeira da Cooperunião é a geração de maior renda para os cooperados.

Quando a atividade da cooperativa era só agricultura, a renda tinha a periodicidade anual e ainda, se houvesse alguma frustração de safra, o fluxo de caixa poderia nem ocorrer.

Com a venda de frango, assim como outras atividades, como a extração de leite, vêm ao encontro da estratégia financeira da cooperativa.

- **Gestão**

Na Cooperunião, a gestão é participativa, onde todos colocam suas idéias, fazendo um trabalho planejado, pois, muitos, antes de virem para o assentamento e formarem a cooperativa, eram arrendatários e estavam acostumados a tomar decisões individuais. Já em cooperativa, houve a necessidade de um aprendizado, no sentido de todos terem suas ações dentro de um planejamento

global, de forma coordenada. E isto no começo foi uma grande mudança, sair do trabalho individual e não planejado, para o trabalho coletivo, planejado e organizado, para possibilitar o alcance das estratégias da cooperativa e trazer qualidade de vida para todos os cooperados.

4.1.3.1.2. Os Controlados pelo Governo

Para a Cooperunião, a política fiscal do governo atua de forma negativa para direcionar a competitividade do setor agroindustrial avícola, uma vez que a mesma é restritiva, tornando escassos os recursos para a agricultura.

Além disso, o governo tem cada vez menos dinheiro para Empréstimos do Governo Federal (EGF), Aquisição do Governo Federal (AGF), de forma que a cooperativa vende seus produtos na baixa dos preços agrícolas e acaba comprando os insumos para ração na alta, diminuindo a lucratividade, uma vez que a Cooperunião não é auto-suficiente na produção dos insumos para a fabricação de ração.

Outro fator negativo é a política monetária do governo, onde para atrair o capital externo para cobrir os rombos no Balanço de Pagamentos, o país utiliza-se de juros altos que inviabilizam muitos investimentos.

A Cooperunião também enfrentou dificuldades na política educacional, pois possuem uma escola e queriam impor um tipo de educação para os alunos da cooperativa que não atendia as necessidades dos mesmos. Hoje, o ensino praticado na escola do assentamento é modelo para a região, como por exemplo, o uso de temas geradores na educação dos alunos.

As leis regentes do mercado, principalmente com a globalização, impactam muito a lucratividade, porque há muita oscilação nos preços, sejam dos insumos, sejam dos produtos finais.

O fato de parte da produção interna de frango no Brasil ser exportada, não constitui uma segurança absoluta, pois quando os mercados externos tiverem a regularização da questão sanitária animal e recuperarem a produção naqueles mercados, a exportação brasileira pode ser redirecionada para o mercado interno, podendo fazer com que os preços caiam.

4.1.3.1.3. Fatores “quase” Controláveis

- **Insumos**

Como a Cooperunião não é auto-suficiente na produção dos insumos, compra parte no mercado, para a produção de ração. Isto compromete a lucratividade, pois como a cooperativa não possui dinheiro para capital de giro, a fim de manter estoque, obriga-se a ir comprando os insumos à medida que vai precisando dos mesmos, sujeitando-se às forças do mercado, cujos preços não têm sido favoráveis.

A Cooperunião compra também minerais para a produção de ração.

- **Mercado**

O mercado que a Cooperunião atua encontra uma certa dificuldade com a crise da Argentina, que faz fronteira com algumas cidades onde a cooperativa vende, como Barracão – Pr e Dionísio Cerqueira – Sc. Os argentinos vinham comprar maciçamente no Brasil. Com a mudança do câmbio e a imposição de cotas na Aduana Argentina, houve uma queda na demanda.

4.1.3.1.4. Fatores Incontroláveis

- **Eventos Externos**

O evento que vem afetando a Cooperunião é a globalização, que afeta os preços dos insumos e o preço de venda praticado no mercado.

A cooperativa foi afetada também pela crise na Argentina, fazendo com que menos argentinos viessem fazer suas compras nas cidades fronteiriças, como Barracão – Pr e Dionísio Cerqueira – Sc.

- **Condições Naturais**

A propriedade da Cooperunião fica limítrofe com o Estado de Santa Catarina e o Estado do Paraná, o que obrigou a mesma a requerer o SIF Federal, o que permite a comercialização do frango para um mercado mais amplo, embora esteja no momento concentrado na cidade de Flor da Serra – Pr, Barracão - Pr e de Dionísio Cerqueira – Sc até Chapecó – Sc.

O clima também vem afetando a Cooperunião, como a seca, aumentando os custos dos insumos que são utilizados na fabricação de ração para os frangos, como por exemplo, o milho.

4.1.3.2. Estratégia Competitiva

- **Ênfase da unidade de negócio**

A vantagem estratégica em relação à concorrência é o abate do frango em 48 dias, haja vista que os concorrentes abatem com 35 dias, pesando de 2,2 kg a 2,4 kg cada ave.

O custo é maior do que os concorrentes, pois vai mais ração, como exemplo, para manter a ave nesse período no aviário.

- **Determinação dos Preços**

Os preços são de baixos a médios. No mercado, não está entre os mais baratos, mas também não está entre os mais caros.

- **Cobertura de mercado**

O mercado que a Cooperunião atua é local e regional.

O mercado local compreende Dionísio Cerqueira – SC, Barracão – Pr, Flor da Serra do Sul – Pr e Palma Sola – Sc.

O mercado regional da Cooperunião é a região Oeste do Estado de Santa Catarina, iniciando em Dionísio Cerqueira – Sc, indo até Chapecó – Sc.

O escopo competitivo é estreito, pois a produção em si da Cooperunião é pequena. Mas já foi mais amplo, quando a Argentina vinha comprar em Barracão – Pr e Dionísio Cerqueira – Sc. Porém, com a crise da Argentina, o governo de lá diminuiu a cota para os argentinos gastarem no Brasil, no final de 2.001.

A Cooperunião, localizada em Dionísio Cerqueira – Sc, cujo município faz divisa com a Argentina, cuja cidade naquele país que faz fronteira com o Brasil é Bernardo de Irigoyen, da Província de Misiones.

A Cooperunião atendia ao comércio fronteiriço, por meio das cidades de Dionísio Cerqueira – Sc e Barracão – Pr. Não significa que parou de vender para clientes argentinos, mas caiu a demanda. E no início de 2.002, com a desvalorização do peso argentino frente ao real e o fim da paridade do peso argentino com o dólar, é outro motivo para que o mercado da cooperativa seja pequeno.

Todavia, este mercado estreito também é em decorrência da produção que é pequena, na faixa de 7.000 aves abatidas por semana, o que corresponde a uns 14.000 kg.

- **Comprometimento**

Quando todos aqui vieram para o assentamento, havia um sonho: o de produzir e agregar valor aos produtos.

A cooperativa está apostando que os cooperados querem transformar a visão da Cooperunião em realidade.

O frigorífico é uma forma de agregar valor. É um sonho transformado em realidade.

- **Elasticidade da Demanda**

Depende do mercado, porque o frango, por exemplo, com o problema da aftosa na região, começou a ter maiores vendas.

Também o problema da “Vaca Louca” na Europa, diminuiu o consumo da carne bovina e impulsionou as exportações brasileiras de frango.

De uma forma geral, a demanda, dada uma redução percentual no preço, aumentaria percentualmente muito mais do que a redução no preço. Mas no caso da Cooperunião, não se reduz o preço, haja vista que a demanda aumentaria e não haveria produção suficiente para atender ao mercado.

Os concorrentes, em sua maior parte, os frangos são criados pelos cooperados, que repassam para cooperativa.

Na Cooperunião, ela mesma produz e abate os frangos.

- **Características dos Produtos e Serviços**

O frango vendido pela Cooperunião é inteiro, sem uso de antibiótico, com tratamento homeopático e abate em tempo maior do que a concorrência. A Cooperunião abate o frango com 48 dias e a concorrência, em média, 35 dias.

Mas em todo abate, também sai um pouco de cortes de frango, como asas, sobre-coxas e coxas. Apenas produz cortes de frango em situações que o mesmo não possa ser vendido inteiro, como por exemplo, quando se quebrou uma asa e o inspecionador condena-a, mas pode aproveitar-se as demais partes do frango, vendendo em cortes. Quando vende cortes de frango, há diferenciação no preço.

A marca dos frangos comercializados é Terra Viva.

4.1.3.3. Desempenho Estratégico

4.1.3.3.1. Perspectiva Financeira

- **Retorno sobre Investimento**

O retorno sobre investimento tem que ver com o pessoal do escritório e com o contador.

4.1.3.3.2. Perspectiva Interna

- **Investimentos em Produtos e Serviços Inovadores**

A Cooperunião apenas vende o frango inteiro. Há planos para o futuro em lançar novos produtos.

A venda do frango começou como uma atividade de subsistência.

Vendia-se somente alguma coisa na cidade para tirar os custos.

Os clientes gostaram do produto e assim começou o negócio.

Há uma atuação de âmbito municipal, devido à estrutura criada de inspeção.

Se montar uma estrutura de inspeção estadual, pode-se vender para todo Estado.

Caso seja organizada uma estrutura de inspeção federal, pode-se vender para todo território brasileiro.

Para exportação, a Cooperunião precisaria só de uns poucos ajustes.

- **Pontualidade de Entrega**

A Cooperunião faz as entregas com pontualidade.

- **Ciclo de Produção**

O abate é de 7.000 aves por semana, utilizando-se somente dois dias da semana, no período matutino.

Os associados, quando não estiverem nas atividades do frigorífico, que são somente duas manhãs, durante a semana, são realocados em outras atividades da cooperativa.

A capacidade do frigorífico é de abater 1.000 frangos por hora.

- **Tempo de Lançamento de Novos Produtos**

A Cooperunião não lança novos produtos.

- **Qualidade**

A qualidade dos produtos é ótima.

- **Momento que o Cliente Fez o Pedido até o Recebimento**

Há uma programação de entrega. O cliente liga e já sabe o dia da semana que receberá o produto, pois os dias de entrega são fixos, permitindo ao cliente também se programar.

Dionísio Cerqueira – Sc e Barracão – Pr a data de entrega é quinta-feira e sábado. Então, se um cliente destas cidades ligar na quinta-feira, ele sabe que no sábado será feita a entrega. Mas há cidades, como Chapecó – Sc, que a entrega é somente uma vez na semana.

A cooperativa tem uma programação de entrega e os clientes, sabendo disso, planejam seus pedidos de acordo com a mesma.

- **Custos x custos dos concorrentes**

Os custos da Cooperunião são compatíveis com o mercado.

4.1.3.3.3. Perspectiva do Cliente

- **Satisfação do Cliente**

Os clientes estão satisfeitos, mas há alguns que têm pedido cortes de frango: coxa, sobre-coxa, coração, etc. Mais para frente, a Cooperunião pensa em aumentar a produção para atender estes novos produtos, pois agregam mais valor.

Os segmentos de mercado atendidos são lucrativos.

A lucratividade tem variação, por motivos do macro-ambiente e interno. Internamente, a produção para fazer a ração é insuficiente, o que exige que se obtenha insumos necessários no mercado, cujos preços podem oscilar, por

exemplo, por fatores climáticos, no caso do milho e isto impacta o custo e a margem de lucro.

A área do assentamento é 1.198 ha.

Sempre há adequação de comportamento e processos, conforme as necessidades dos clientes.

- **Imagem e Reputação**

A carne do frango levada até o mercado é mais consistente, atributo que supera o tamanho do frango que a Cooperunião produz.

Os frangos comercializados pela Cooperunião têm a marca Terra Viva, que é uma marca Estadual, das cooperativas dos assentados. Tem-se cooperativa de assentados que com a mesma marca comercializam o leite e o queijo.

Existe a cooperativa central dos assentados do Estado, onde possui as cooperativas filiadas, que assim utilizam a mesma marca.

Terra Viva é a marca dos produtos que os assentados do Estado de Santa Catarina produzem.

- **Relacionamento com o Cliente**

É relativamente bom. É claro que existe uma crise no mercado. Tem uma dificuldade no mercado.

Trabalha-se em cima de um planejamento.

Tem-se mais procura do que produção.

Na cooperativa central dos assentados possui um serviço pós-vendas, conforme consta na embalagem do frango comercializado, onde o cliente pode

ligar e reclamar, obter informações ou elogiar o produto, enfim, um serviço para o cliente se manifestar.

- **Atributos de serviços (em termos de preço, qualidade e funcionalidade)**

A repetição de compra tem sido um indicador de que os clientes percebem a qualidade dos produtos.

Os comerciantes que compraram, voltam a procurar o produto.

É escolhido vender em estabelecimentos comerciais pequenos, para diluir os riscos de possíveis calotes. Supermercados grandes têm feito contatos de vendas, mas temos recusado.

Se a Cooperunião dependesse de um único cliente, no caso de um calote, perde toda a produção.

- **Fidelidade dos Clientes**

A Cooperunião teve alguns casos em que não tem conseguido manter a fidelidade.

Mas com a opção de atender somente pequenos comerciantes, tem-se conseguido manter a fidelidade dos clientes.

4.1.3.3.4. Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

- **Satisfação dos Funcionários**

Os associados, na área de frangos estão satisfeitos.

- **Motivação dos Funcionários para Melhoria Contínua de Processos, Qualidade e Tempos de Resposta**

A cooperativa realiza visitas com os associados, em outras cooperativas de ponta.

Como o frigorífico da Cooperunião é muito pequeno, muita coisa é manual.

Mas a Cooperunião trabalha rigorosamente dentro das exigências legais e daquilo que as inspeções governamentais exigem.

E os associados conhecem e executam o processo como deve ser.

Quando ocorre de algum frango não estar de acordo com as normas do processo e se o inspetor encontrar alguma desconformidade, é como se fosse uma punição.

Além disso, o processo, quanto ao funcionamento, todos tomam os cuidados necessários, pois se os procedimentos fugirem do padrão, o produto não é vendido, sendo usado para ração, havendo perdas econômicas. E na Cooperunião, todos são associados. Não se contrata funcionários no mercado.

- **Reciclagem e Investimento de Longo Prazo nos Funcionários**

Sempre há todo esforço de reciclagem, conforme mudam as exigências do macro-ambiente, tendo em vista manter o registro no SIF – Serviço de Inspeção Federal.

- **Lucratividade e Produtividade dos Funcionários**

No início, houve muito treinamento para se atingir a produtividade de abate de 1000 frangos por hora, nível atual que se consegue cumprir.

Estão aproveitando-se 100% das máquinas para diminuir custos. O frigorífico consegue um nível de produtividade cinco vezes maior do que outrora e com o mesmo quantitativo de pessoas no processo produtivo.

Um dos fatores que incrementou a produtividade foi o investimento em tecnologia.

Quando o frigorífico começou suas atividades, o processo era muito manual.

Com investimento em máquinas, muitos dos procedimentos manuais foram eliminados, como por exemplo, a atividade de despenar do frango.

Quanto à lucratividade, esta pergunta fica difícil de responder, porque o cálculo de lucratividade por associado envolve todas as unidades de negócio e não somente o frigorífico.

Mas tem sido encontrada alguma dificuldade na lucratividade.

É difícil sobreviver na agricultura. As margens são baixas, não há incentivos.

Há também os fatores climáticos. Por exemplo, agora, no início de 2.002, está havendo a seca. Está prejudicando a lavoura. E no caso do milho, que compõe a ração do frango, pode haver um aumento nos custos, devido à quebra de safra.

- **Retenção dos Funcionários**

Não tem um investimento específico nas pessoas que trabalham no frigorífico. Há muita democracia interna, as queixas são ouvidas.

Procura-se manter o ânimo das pessoas. O trabalho é participativo. Todos colocam como trabalhar dentro do frigorífico.

Para os filhos dos associados, a cooperativa tem a Ciranda Infantil, que é uma creche para crianças de zero a quatro anos, bem como o ensino fundamental.

A organização seleciona e treina os próprios associados para as funções.

Os associados guardam os valores da organização e um fiscaliza o outro.

- **Investimentos em Tecnologia da Informação e Sistema**

A cooperativa realiza investimentos em tecnologia e sistemas, de uma forma global, para ser utilizada pelas diversas unidades de negócio.

Mas estão faltando algumas coisas ainda.

Há algumas limitações, como a baixa escolaridade dos associados.

Para os adolescentes e jovens, foi comprado um computador e feito acompanhamento de aulas. Estão aprendendo aos poucos.

- **Alinhamento x Incentivos**

Quando todos aqui vieram para o assentamento, tinham um sonho: o de agregar valor aos produtos.

Todos fazem as coisas, realizam a visão da cooperativa. Uma perda do mercado conquistado seria como uma punição para os associados.

Ocorre o alinhamento dos procedimentos com os incentivos, porque senão a cooperativa perderia o SIF.

- **Disponibilidade dos Sistemas de Informação**

A disponibilidade dos sistemas de informação é somente na área de custos, vendas e emissão de notas.

4.2. ANÁLISES DAS ENTREVISTAS

A análise das entrevistas desta pesquisa utiliza a metodologia de análise do conteúdo, por meio da técnica de categorias analíticas, com a estratégia analítica geral baseada em proposição teórica.

4.2.1. Análise da Entrevista - Cooperunião

4.2.1.1. Estratégia Competitiva

A primeira variável a ser analisada é a estratégia competitiva de cada unidade-caso estudada. As categorias analíticas utilizadas para identificar que estratégia em nível de unidade de negócio a empresa se posicionou são: vantagem estratégica, escopo estratégico, características dos produtos e serviços e demanda do mercado. Também há uma categoria que trata do comprometimento das pessoas da organização, em relação à implementação da estratégia.

A análise das entrevistas começará pela vantagem estratégica da unidade de negócio.

- **Vantagem Estratégica**

Conforme o Diretor Conselheiro, o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, a Cooperunião fabrica internamente a ração para os frangos. Compram os pintainhos da empresa Carminatti e criam os frangos em granjas próprias. Não há funcionários na cooperativa, onde os próprios cooperados fazem o trabalho na unidade de negócio.

As relações internas e externas para atingir o desempenho apresentam uma mudança em termos competitivos. As práticas empresariais são reconfiguradas em opções não tradicionais de criar e oferecer valor.

É um processo que emergiu do aprendizado do assentamento, num processo de construção da realidade.

Isto mostra que a ênfase da unidade de negócio é a manutenção dos custos gerais mais baixos.

Não significa que esta vantagem estratégica seja fácil. Conforme o Diretor Conselheiro, a produção de milho pela cooperativa para ração é insuficiente, tendo que recorrer ao mercado e o comportamento dos preços desse insumo ultimamente, na época da pesquisa, tem sido de alta.

- **Escopo Estratégico**

O escopo estratégico define o âmbito de atuação da unidade de negócio, podendo ser amplo ou estreito.

Segundo o entrevistado, o mercado da cooperativa é local (Dionísio Cerqueira – Sc, Barracão – Pr, Flor da Serra do Sul – Pr e Palma Sola – Sc) e regional (parte da região Oeste do Estado de Santa Catarina, compreendendo os municípios que se encontram entre Dionísio Cerqueira – Sc até Chapecó – Sc).

Depreende-se, pelo tamanho do mercado atendido, que o escopo estratégico é estreito, pois consiste apenas de alguns municípios, com uma população pequena, na faixa de 13.000 habitantes cada uma, com exceção de São Miguel do Oeste – Sc e Chapecó – Sc.

Este resultado parte do ponto de vista externo da organização, considerando o mercado. Mas se pode focalizar o entendimento, de forma a fortalecer a visão da categoria ora em análise, partindo para o volume de produção da Cooperunião.

De acordo com o responsável, “Todavia, este mercado estreito também é em decorrência da produção que é pequena, na faixa de 7.000 aves abatidas por semana, o que corresponde a uns 14.000 kg”.

Como se pode constatar, o abate de 7.000 aves por semana é uma produção pequena. Esta tarefa é executada em apenas dois dias e ainda trabalhando unicamente no período da manhã.

Isto faz levantar o aspecto da escala de produção. Não é uma produção contínua, no intuito da maior utilidade marginal por unidade produzida. Não ocorrem ganhos de escala. Encerrada a cota de produção semanal, a estrutura fica ociosa.

Constata-se a unidade de negócio da Cooperunião, ora em estudo, não é uma grande e nem média unidade de negócio. É uma pequena unidade de negócio e o tamanho de mercado pela qual a mesma se posiciona com seu produto (Frango, com a marca Terra Viva), é consistente com o porte da mesma e volume de produção.

Portanto, o escopo estratégico da Cooperunião é caracterizado por ser estreito.

- **Características dos Produtos e Serviços**

Conforme o Diretor Conselheiro, o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, da Cooperunião, “O frango vendido pela Cooperunião é inteiro, sem uso de antibiótico, com tratamento homeopático e abate em tempo maior do que a concorrência”.

Aqui foi apresentado o único produto da unidade de negócio, o frango inteiro.

Do ponto de vista interno da organização, possivelmente há uma agregação de valor, porque é uma cooperativa de produção agropecuária, que antes apenas comercializava produtos agrícolas. Agora, há a transformação do milho, por exemplo, em carne, agregando valor para a empresa.

Mas, mercadologicamente, do ponto de vista externo da organização, o frango é uma commodity, um produto sem sofisticação.

O fato da Cooperunião abater o frango com 48 dias, ao invés de 35 dias, não implica extrinsecamente numa agregação de valor, acrescentando uma característica do produto, como aumento da gramatura, cujo preço por kg continua o mesmo.

- **Demanda do Mercado**

O frango é uma carne substituta à carne bovina.

Conforme declarou o entrevistado da Cooperunião, em relação à demanda do produto que comercializam:

Depende do mercado, porque o frango, por exemplo, com o problema da aftosa na região, começou a ter maiores vendas. Também o problema da “Vaca Louca” na Europa, diminuiu o consumo da carne bovina e impulsionou as exportações brasileiras de frango.

Outra particularidade em relação à demanda, “Mas no caso da Cooperunião, não se reduz o preço, haja vista que a demanda aumentaria e não haveria produção suficiente para atender ao mercado”, explica o Diretor Conselheiro acima mencionado.

Como se pode constatar o produto frango, responde a preços, revelando ser elástica a demanda pelos produtos da Cooperunião.

- **Determinação dos Preços**

Como exposto acima, a Cooperunião atua num escopo estratégico estreito, cujo segmento de mercado compra produtos sem sofisticação.

É importante conhecer quanto o consumidor desse mercado está disposto a pagar pelo produto.

Segundo o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, os preços são de baixos a médios.

A razão disso é em função da característica do produto, que não é do tipo sofisticado, enquadrando-se mais como uma commodity.

- **Visão x comprometimento**

O comprometimento das pessoas foi abordado por esta pesquisa, para verificar como pode relacionar-se com o desempenho estratégico.

Segundo o responsável:

Quando todos aqui vieram para o assentamento, havia um sonho: o de produzir e agregar valor aos produtos.

A cooperativa está apostando que os cooperados querem transformar a visão da Cooperunião em realidade.

O frigorífico é uma forma de agregar valor. É um sonho transformado em realidade.

O conteúdo supra já mostra que os cooperados partiram de algo abstrato, que é o sonho, a visão de futuro que tinham. Em poucos anos, especificamente nesta unidade de negócio, eles construíram um sistema interno de produção de frangos, com compra de pintainhos, criação, fabricação na própria Cooperunião da ração para as aves, abate e comercialização.

Houve um processo de aprendizagem amplo, desenvolvendo-se habilidades operacionais, comerciais, técnicas e administrativas.

Se as pessoas da cooperativa não desejassem esse resultado e não tivessem feito tudo que fosse possível para alcançá-lo, talvez não teriam obtido o progresso que possuem hoje.

Desta forma, constatou-se que a ênfase é a manutenção de custos gerais mais baixos, atendendo a um pequeno segmento do mercado.

O produto é sem sofisticação, para clientes sensíveis a preços num nicho de mercado. É um produto que difere pouco das empresas concorrentes, caracterizando uma demanda elástica.

Como o produto é sem sofisticação, os clientes estão dispostos a pagar um preço que varia de baixo a médio.

Portanto, para a Cooperunião, a **estratégia competitiva é de nicho-custos baixos**.

4.2.1.2. Desempenho Estratégico

A segunda variável que se pretende verificar é o desempenho estratégico, cujas categorias analíticas baseiam-se em quatro perspectivas, como a Financeira, do Cliente, Interna e do Aprendizado e Crescimento.

- **Perspectiva Financeira**

O entrevistado solicitou que esta informação fosse obtida junto ao setor administrativo, para que, juntamente com o contador, pudesse calcular o Retorno sobre os Investimentos.

Portanto, o Retorno sobre os Investimentos não foi possível obter pela entrevista e sim, pela análise de documentos e observação.

- **Perspectiva do Cliente**

Esta perspectiva avalia se a empresa vai além de se concentrar nas capacidades internas, como produtos e tecnologia, compreendendo as necessidades do consumidor, para que os concorrentes não tomem mercado oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

Segundo CARLOS ALBERTO SISTHERENN, “Os clientes estão satisfeitos, mas há alguns que têm pedido cortes de frango: coxa, sobre-coxa, coração, etc. Mais para frente, a Cooperunião pensa em aumentar a produção para atender estes novos produtos, pois agrega mais valor”.

Constata-se que a Cooperunião pode estar concentrada na capacidade interna atual, representada pelo produto frango inteiro e a tecnologia que dispõe para a comercialização do mesmo. Mas os concorrentes, além de dispor de produtos semelhantes, possivelmente estão tomando mercado por meio de outros produtos, como os cortes de frango, que a cooperativa no momento não produz.

Ainda, de acordo com o referido Diretor Conselheiro, a carne do frango comercializada é mais consistente e a marca do frango é Terra Viva.

Quanto ao relacionamento com os clientes, Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN avalia como “É relativamente boa”.

É pela repetição de compra, comenta Sr. CARLOS, que a qualidade do produto é avaliada.

Em relação à fidelidade do cliente, “Mas com a opção de atender somente pequenos comerciantes, tem-se conseguido manter a fidelidade do cliente”.

Depreende-se que o nicho de mercado é focado em pequenos comerciantes, para diluir o risco de uma inadimplência, conforme disse o Diretor Conselheiro:

*É escolhido vender em estabelecimentos comerciais pequenos, para diluir os riscos de possíveis calotes. Supermercados grandes têm feito contatos de vendas, mas temos recusado.
Se a Cooperunião dependesse de um único cliente, no caso de um calote, perde toda a produção.*

Nesta perspectiva, a empresa está se concentrando nas capacidades internas, comercializando somente o produto frango, na unidade de negócio pesquisada, não lançando novos produtos, embora os clientes estejam solicitando, e na tecnologia existente, que permite praticamente a comercialização de um único produto. Compreender as necessidades do consumidor colabora para evitar que os concorrentes tomem mercado, com produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

Isto pode ser em função da estratégia competitiva adotada, que valoriza a estabilidade tecnológica, evitando, como consequência, responder a novas oportunidades de produto e mercado.

- **Perspectiva Interna**

Nesta perspectiva, avalia-se a cadeia de valor completa dos processos internos, iniciando com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo novas soluções para essas necessidades. Após o processo de inovação, há o processo de operações, entregando o produto e prestando serviços aos clientes existentes. Por último, procura-se ver como está o processo de serviço pós-vendas, que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa.

Segundo CARLOS ALBERTO SISTHERENN, “A repetição de compra tem sido um indicador de que os clientes percebem a qualidade dos produtos”.

O ciclo de produção é de 1000 frangos por hora. O frigorífico abre duas vezes por semana, funcionando apenas no período da manhã.

As entregas no mercado local (Flor da Serra do Sul – Pr, Palma Sola – Sc, Barracão – Pr e Dionísio Cerqueira – Sc) são feitas na quinta-feira e sábado.

Portanto, o cliente sabe os dias da entrega e programa-se conforme o planejamento da cooperativa.

Na Cooperunião, na Perspectiva Interna, os processos internos que estão em funcionamento são o de operações e o serviço de pós-vendas. O processo de inovação não é utilizado pela cooperativa, pois novos produtos não são desenvolvidos e nem lançados. Isto é em função da estratégia competitiva de nicho-custos baixos, constituindo-se numa vulnerabilidade desta estratégia.

De acordo com o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, a Cooperunião não lança novos produtos e não realiza investimentos em produtos e serviços inovadores.

Aqui, do ponto de vista da perspectiva interna, considerando a cadeia de valores genérica, a unidade de negócios, no processo de inovação, não pesquisa e não desenvolve produtos ou serviços que atendam as necessidades emergentes ou latentes dos clientes.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Esta perspectiva oferece a infra-estrutura que possibilita a consecução do desempenho nas outras três perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva Interna e Perspectiva do Cliente.

Se partir da premissa de desempenho financeiro no curto prazo, o investimento em pessoal, em sistemas e em processos pode ser difícil, haja vista que a redução destes pode trazer ganhos incrementais no curto prazo.

Esta perspectiva avalia se a empresa investe no futuro e não apenas em investimentos tradicionais, como equipamentos e P & D.

De acordo com o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, procura-se manter o ânimo do pessoal.

Há um sistema de informação, com pessoas e equipamentos, mas existe um problema que é a baixa escolaridade e a informática parece ser mais usada para vendas, emissão de notas, custos, e não disponível como um sistema de informação, para tomada de decisões.

Na área da Cooperunião há uma escola, com o Jardim da Infância e o ensino fundamental, o que é um investimento de longo prazo aos cooperados, pois na cooperativa não há funcionários, os próprios associados é que realizam as atividades.

Conforme comentou o entrevistado, o abate de frango iniciou-se como uma forma de subsistência. Tudo era manual. Hoje é numa linha de produção, com todos equipamentos disponíveis. Os cooperados tiveram que reciclar seus conhecimentos para se adaptarem a uma nova tecnologia, além das normas que regem a atividade, pois uma não adequação pode significar a perda do SIF.

Há investimentos em tecnologia da informação e sistemas, todavia, como disse o Diretor Conselheiro, “Mas estão faltando algumas coisas ainda. Têm-se algumas limitações, como a baixa escolaridade”.

Não basta ter a informação, havendo a necessidade de conhecimentos para interpretá-las e para maximizar o uso da mesma, moldando o sistema conforme as exigências do negócio, auxiliando na tomada de decisões.

Pela entrevista, percebe-se que manter o frigorífico funcionando, por exemplo, mantendo o SIF (Serviço de Inspeção Federal), é um dos incentivos dos cooperados para que os procedimentos e rotinas organizacionais fiquem alinhados com os fatores globais de sucesso.

Portanto, em termos de pessoal, há a questão da baixa escolaridade.

Por outro lado, pelo indicador de sistemas, parece muito focado numa visão de atender a um requisito fiscal, que são as vendas e emissão de notas fiscais. Usa-se também para custos, mas há necessidade de conhecimentos para utilizá-los como um sistema de informação para a tomada de decisão.

Na parte de procedimentos, cumprem-se as normas exigidas para a atividade, mesmo porque é um fator a ser seguido para manter o negócio, pois a fiscalização do governo é rigorosa nesse ramo de negócio.

Desta forma, na infra-estrutura proporcionada pela Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, há um campo de aprimoramento ainda, como em pessoal e em sistemas.

4.2.2. Análise da Entrevista - Copacol

4.2.2.1. Estratégia Competitiva

A primeira variável a ser analisada é a estratégia competitiva de cada unidade-caso estudada. As categorias analíticas utilizadas para identificar que estratégia no nível da unidade de negócio a empresa se posicionou são: vantagem estratégica, escopo estratégico, características dos produtos e serviços e demanda do mercado. Também há uma categoria que trata do comprometimento das pessoas da organização, em relação à implementação da estratégia.

A análise das entrevistas começará pela vantagem estratégica da unidade de negócio.

- **Vantagem Estratégica**

Segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, gerente comercial de carnes, "A Copacol costuma dizer e acredita nisso, que o sobre-preço que os produtos Copacol encontram em relação aos praticados pela concorrência, caracteriza a qualidade que os produtos Copacol têm".

Compreende-se pela entrevista, que a ênfase é a qualidade, mas com um preço dentro da realidade do mercado e para manter esta competitividade, a Copacol não se descuida dos custos, procurando obter ganhos de escala.

- **Escopo Estratégico**

Conforme disse o entrevistado, ao ser indagado sobre a cobertura do mercado, respondeu: “Muito amplo”.

Tal afirmação é embasada no fato de que 80% da produção são destinadas ao mercado interno e 20% atendem ao mercado internacional, como Europa, Japão, Hong Kong e Cingapura.

Na entrevista, também foi comentado que a Copacol tem 2.700 funcionários.

Isto mostra que o escopo estratégico da unidade de negócio estudada é amplo, pois atende ao mercado nacional e internacional. Este trabalho estuda somente a unidade de negócio avícola, constituído pelo frigorífico de Cafelândia – Pr. A Copacol possui duas divisões: a de produção animal (ovos, pintainhos, aves, rações e concentrados, leite e suínos) e a agrícola (soja, milho, trigo, café em coco, algodão, feijão, trigoilho e arroz).

Portanto, a delimitação da unidade caso restringiu-se ao frigorífico, cujos produtos utilizam o frango como matéria-prima, tais como: Linha Single/Prato Pronto; cortes temperados, cozidos e congelados; salsicha; lingüiça defumada; hambúrguer; espetinho; mortadela; peito, coxa e sobre-coxa; cortes sem osso e sem pele. Cabe esclarecer que os matrizeiros, fábricas de rações e incubatórios também fazem parte do complexo avícola, mas não foram estudados por este trabalho.

- **Características dos Produtos e Serviços**

Segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, “A Copacol gostaria que os produtos e serviços fossem mais diferenciados. Atualmente, os produtos ou serviços são diferenciados”.

Esta afirmação quer dizer que os produtos da unidade de negócio estudada possuem uma agregação de valor que os tornam diferenciados. Trata-se de uma linha de produto, com a marca Copacol, que não é commodity, como por exemplo, o hambúrguer de frango, a salsicha, a mortadela, o espetinho de frango, os cortes (sem osso e sem pele) e os cortes temperados, cozidos e congelados.

O fato de se querer que os produtos fossem mais diferenciados tem o sentido de expressar que a unidade de negócio está continuamente buscando alinhar seus produtos, que são obtidos por meio dos processos internos (inovação, operações e pós-vendas), de acordo com as necessidades dos clientes. Ou seja, há um aprimoramento contínuo e uma busca por inovação. Isto é importante porque revela que a cooperativa busca diminuir a imitabilidade, buscando vantagem competitiva de ordem superior, tornando o posicionamento estratégico mais consistente e menos suscetível aos ataques da concorrência.

- **Demanda do Mercado**

Conforme o Gerente Comercial de Carnes, “A Copacol tem trabalhado em duas linhas: 80 % na linha institucional e investimentos em marketing institucional, vendendo uma marca e 20% restantes, os produtos Copacol”.

Como se pode constatar, os produtos são diferenciados. A vantagem estratégica é de qualidade e trabalha-se uma marca.

Isso pode trazer a fidelidade do cliente.

De acordo com o entrevistado, “A Copacol sabe que o consumo responde muito a preço, principalmente no mercado doméstico”.

Desta forma, percebe-se uma elasticidade na demanda. No entanto, em função da diferenciação do produto, da vantagem estratégica enfatizando a qualidade e um marketing que valoriza a marca, isto pode proporcionar uma demanda relativamente constante.

O sobre-preço que a Copacol tem obtido com seus produtos deve-se aos seguintes fatores de diferenciação: embalagens diferenciadas (bandejas de 500 g, por exemplo); acesso fácil (espaço nas gôndolas das grandes redes); serviço eficiente (tempo de entrega de 12 a 18 h após o pedido), repositores e promotores de vendas; programas de qualidade (Certificação Internacional ISO 9000, HACCP e EFSIS) e no mercado internacional, a Copacol produz “sob medida”, de acordo com as especificações de cada cliente.

- **Determinação dos Preços**

De acordo com o Sr. HÉLIO SCHORR, os produtos Copacol têm preços de médios a altos.

Isto deve ser em função da diferenciação dos produtos.

- **Visão x comprometimento**

Segundo o Gerente Comercial de Carnes, os colaboradores e associados estão informados da visão da empresa.

O que é mais importante, de acordo com o entrevistado: “Todo esforço da direção da empresa é no sentido do comprometimento”.

É relevante a conscientização do comprometimento das pessoas na execução das estratégias, pois somente as premissas extrínsecas, como a estrutura, as linhas de autoridade e responsabilidade, o aconselhamento, o treinamento, podem não ser suficientes, pois na fisiologia organizacional, considera-se também as premissas de ordem interna das pessoas, como querer o resultado desejado, e fazer tudo que for possível para que os objetivos sejam alcançados.

4.2.2.2. Desempenho Estratégico

A segunda variável que se pretende verificar é o desempenho estratégico, cujas categorias analíticas baseiam-se em quatro perspectivas, como a Financeira, do Cliente, Interna e do Aprendizado e Crescimento.

- **Perspectiva Financeira**

A margem que a Copacol tem como parâmetro é de 3 a 4%, segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, mostrando como a qualidade das decisões estratégicas é importante, pois grandes erros podem comprometer os ganhos do negócio. Exemplificando, um tipo de erro que conduziria ao comprometimento dos ganhos do negócio seria as decisões de investimento em ativos permanentes, contempladas no orçamento de capital, quando as mesmas falham.

Como envolve cálculo, a taxa do retorno sobre investimentos não foi obtida pela entrevista e será demonstrada na análise dos documentos.

- **Perspectiva do Cliente**

Segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, “O retorno que a Copacol tem é o melhor que se poderia ter. Basta olhar para a câmara fria, onde está o estoque do produto e o preço que a cooperativa consegue no mercado”.

Quanto ao relacionamento com os fornecedores, distribuição e logística, conforme o entrevistado supra, tem sido de parceria. Grande parte dos insumos é própria, 80% da distribuição utiliza estrutura da própria Copacol. O interesse da cooperativa em controlar a distribuição é o fato de se estar trabalhando com alimentos.

Ainda, de acordo com o gerente comercial de carnes supra, a Copacol tem um Serviço de Atendimento ao Consumidor e qualquer reclamação, sempre tem uma medida corretiva.

Quanto à imagem e reputação, a avaliação é positiva, segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, em função da repetição de compra dos produtos e o preço melhor do que os concorrentes. A imagem e a reputação da Copacol são avaliadas anualmente, através de pesquisa de mercado conduzida junto aos seus clientes no mercado interno e externo.

Para o ano de 2.003, as metas do Programa de Qualidade da Copacol são de 92% (obtido 90,4% em 2.002) de satisfação dos clientes internos e 83% (obtido 80,6% em 2.002) de satisfação dos clientes externos.

No mercado interno são avaliados: o produto (confiabilidade, aparência, temperatura, vida útil, valor) e o atendimento (qualidade da visita, frequência, acesso ao vendedor, capacidade de negociação, entrega dos produtos, seriedade na negociação, etc).

No mercado externo são avaliados: qualidade dos produtos, presteza na entrega, cumprimento das especificações, documentação, comunicação, honestidade comercial, disponibilidade das pessoas, etc.

Em relação ao relacionamento com os clientes, a Copacol estruturou-se e procura atender as necessidades do consumidor por meio de uma visão ampliada do produto, incluindo serviços, assistência, entrega pontual e no local combinado.

O Sr. HÉLIO SCHORR observa que há a fidelidade dos clientes, comentando que pode acontecer de perder aqueles que não estejam de acordo com a estratégia competitiva da empresa. Como visto, a Copacol enfatiza diferenciação e clientes que valorizam somente preço, em detrimento da qualidade, estão fora do posicionamento estratégico da cooperativa.

A preocupação da Copacol é naquele cliente que valoriza a qualidade e está disposto a pagar um pouco mais por isso, ressalta o Sr. HÉLIO SCHORR.

Pelas evidências coletadas na entrevista, indicam que a cooperativa pode estar indo além de se concentrar nas capacidades internas, como produtos e tecnologia, compreendendo as necessidades do consumidor, para que os concorrentes não tomem mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

- **Perspectiva Interna**

A Copacol valoriza a qualidade. Segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, gerente comercial de carnes, "É um investimento que a Copacol tem feito e trabalhado muito em ISO, análise de risco e controle de pontos críticos e controle de qualidade".

Quanto ao ciclo de produção, o gerente comercial de carnes ressaltou que tem sido curto, em decorrência de se procurar fazer coisas, dentro de um mesmo processo.

Quanto à pontualidade, o entrevistado afirmou que existe pontualidade e quando houver alguma reclamação, medidas corretivas são tomadas.

Assim continua o Gerente Comercial de Carnes: "A Copacol tem, constantemente, um processo de criação de produtos novos".

Quanto ao tempo de lançamento de novos produtos, o Sr. Hélio Schorr diz:

Teria que ser mais curto. Ou seja, a Copacol não consegue acompanhar as grandes empresas do setor e elas possivelmente não estejam conseguindo acompanhar a demanda do mercado.

Tanto no mercado brasileiro como no internacional, a demanda está grande.

Na criação de novos produtos, a Copacol está no princípio do processo de transformação dessa indústria, o que na verdade, é uma indústria de alimentos.

Segundo o Gerente Comercial de Carnes, esse tempo mais curto para lançamento de novos produtos seria em torno seis meses. Atualmente, tem sido, em média, de 12 meses.

Nesta perspectiva, a cadeia de valor dos processos internos da Copacol está em funcionamento, iniciando com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo novas soluções para as mesmas. Após o processo de inovação, há o processo de operações, entregando o produto e prestando serviços aos clientes existentes. Por último, há o processo de serviço pós-vendas, que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, “A Copacol tem uma preocupação grande com o colaborador”.

Ainda de acordo com o gerente comercial de carnes acima mencionado, o investimento em sistemas e tecnologia de informação foi o maior nos últimos dois anos.

Os funcionários recebem treinamento.

Conforme o responsável, “Então, este é o maior foco: trabalhar em motivação e treinamento”.

Mas há algumas dificuldades, conforme cita o gerente acima, “É difícil manter um grupo de 2.700 colaboradores totalmente motivados”.

Quanto à taxa de retenção dos funcionários, assim diz o Sr. HÉLIO SCHORR:

A taxa de rotatividade neste negócio é muito alta, em todas empresas na área avícola.

A Copacol está concentrando todos esforços tentando diminuir esta rotatividade. É um problema, porque as condições de trabalho são um pouco difíceis. Ou se trabalha em locais onde a temperatura é muito baixa, a umidade elevada, o que são condições difíceis de trabalho.

Não é qualquer pessoa que se adapta a uma condição dessas.

A Copacol exige certo nível educacional, cultural e tem que acompanhar treinamento. As pessoas, algumas delas, não conseguem se adaptar a esse quadro.

O gerente comercial de carnes da Copacol também comentou que há todo um sistema de comunicação, compreendendo jornal, programa de rádio, contato direto com os colaboradores, para o alinhamento dos incentivos aos funcionários, para que os procedimentos e rotinas organizacionais, estejam de acordo com os fatores globais de sucesso.

Quanto à produtividade dos funcionários, o gerente mencionou que na cooperativa a mesma tem sido ascendente ao longo do tempo e isto está

muito ligado ao nível tecnológico, cujo processo de investimentos é contínuo na Copacol.

Nesta perspectiva, pessoal faz parte da infra-estrutura, juntamente com sistemas e procedimentos. O fato da alta rotatividade, prejudicando a retenção dos funcionários, devido a uma tipicidade interna do negócio, onde alguns setores são muito frio, ou muito úmidos, bem como a uma peculiaridade externa à organização, como estar localizado numa região em que começa ficar difícil a disponibilidade de mão-de-obra, talvez pode constituir-se para a organização, numa consequência adversa, a longo prazo, porque pessoas são capacidades organizacionais.

Quanto aos sistemas, foram os maiores investimentos nos últimos dois anos e em relação aos procedimentos, há toda uma atenção, tendo em vista a certificação no ISO.

De uma maneira geral, a infra-estrutura está possibilitando a consecução do desempenho nas outras três perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva Interna e Perspectiva do Cliente.

Isto pode mostrar que a Copacol não está com a premissa de desempenho financeiro no curto prazo, onde o investimento em pessoal, em sistemas e em processos é difícil, haja vista que a redução destes pode trazer ganhos incrementais no curto prazo.

Em outras palavras, a empresa está investindo no futuro e não apenas em investimentos tradicionais, como equipamentos e P & D.

4.2.3. Análise da Entrevista - Aurora

4.2.3.1. Estratégia Competitiva

A análise das entrevistas começará pela vantagem estratégica da unidade de negócio.

- **Vantagem Estratégica**

Segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, diretor industrial da Aurora, “A qualidade sempre vem em primeiro lugar. Os custos são, evidentemente, coisas que não se podem descuidar, porque fazem parte da qualidade”.

A vantagem estratégica da unidade de negócio de Quilombo – Sc é diferenciação, enfatizando a qualidade, mas sem descuidar dos custos, para manter a competitividade no mercado.

- **Escopo Estratégico**

Segundo o Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, a Aurora atende todo mercado brasileiro e também atua no mercado internacional.

Portanto, é um escopo estratégico amplo.

- **Características dos Produtos e Serviços**

Segundo o Diretor Industrial, “O Oriente Médio quer um frango abatido segundo os ritos islâmicos, mas que sejam só alimentados com ração vegetal”.

Ainda, continua o entrevistado, “No Japão, que é um mercado exigente, ele não quer frango inteiro, e sim, cortes, como a perna do frango, perna desossada, perna em pedaços”.

Conforme o responsável, “Mas no Japão, segundo grande comprador, com enorme quantidade, o Brasil, para vender para eles, acata todas as exigências, além das condições higiênicas, sanitárias, institucionais, fazendo o frango conforme as especificações deles”.

Segundo a ABEF – Associação Brasileira de Exportadores de Frango, em 2.002, a importação mundial de carne de frango foi a seguinte: Rússia, com 1,220 milhão de toneladas; Japão, com 750 mil toneladas; Arábia Saudita, com 390 mil toneladas; China, com 380 mil toneladas e Hong Kong, com 238 mil toneladas.

A produção mundial foi de 61,892 milhões de toneladas, sendo que os principais países produtores foram: EUA, com 14,764 milhões de toneladas; Brasil, com 7,517 milhões de toneladas; China, com 5,4 milhões de toneladas; UE, com 6,715 milhões de toneladas e México, com 1,915 milhões de toneladas.

O consumo per capita mundial de carne de frangos teve como principais países: Hong Kong, com 43,5 kg/habitante; Kuait, com 41,0 kg/habitante; EUA, com 40,8 kg/habitante; Arábia Saudita, com 33,0 kg/habitante; Emirados Árabes, com 42,0 kg/habitante e Brasil, com 33,8 kg/habitante.

De acordo com a ABEF, na exportação mundial de carne de frango, seis países destacam-se, a saber: EUA, com 2,208 milhões de toneladas; Brasil, com 1,6 milhão de toneladas; Hong Kong, com 780 mil de toneladas; China, com 400 mil de toneladas e França, com 260 mil de toneladas.

Conforme AVESEOVOS, o mundo exportou em 2.002, 5,334 milhões de toneladas de carne de frango e a participação brasileira, com 1,600 milhões de toneladas, representa 30% das exportações mundiais.

Percebe-se que há a necessidade de diferenciar o produto, conforme o segmento de mercado atendido. No Japão, cortes, como a perna do frango, perna

desossada, perna em pedaços. No Oriente Médio, frango inteiro, com ração vegetal, com o abate dos frangos segundo os ritos islâmicos.

Na Europa, segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, compram geralmente peito de frango.

O crescimento dos produtos aves no mercado externo deve-se a fatores como o Mal da Vaca Louca, o que ocasionou alterações de hábitos alimentares em muitos países, direcionando o consumidor para carne de frango, e que aliado a uma taxa cambial favorável, tornaram os produtos ainda mais competitivos.

Com a decisão do aumento de abates na unidade de Quilombo – SC, procurar-se-á o acesso a novos mercados, como China, Canadá, Coréia do Sul, México, USA e Chile, além de manter os atuais (Alemanha, Holanda, Hong Kong, Itália e Japão).

Em 2.002, o abate mensal de frangos foi de 7.352.692 unidades, totalizando 86.484.808 unidades, sendo que, nestes números, incluem a produção tanto da unidade de negócio de Quilombo – Sc, como a de Maravilha – SC.

A produção de frango inteiro, em 2.002, foi de 41 mil toneladas e de cortes 60 mil toneladas. Para o mercado externo, foram vendidas 19 mil toneladas de frango inteiro, 11 mil toneladas de cortes e 3 mil toneladas de miúdos.

Um item que também pode diferenciar o produto é a marca.

De acordo com o Diretor Industrial, “Entre uma marca A, B ou C, pode ocorrer de que o frango de determinada marca seja melhor, podendo haver preferências de escolha na hora da compra e isto ocorre, em função da qualidade”.

Esta questão da marca é uma força para enfrentar a concorrência.

Conforme o entrevistado, “Os produtos da Aurora, mesmo numa época ruim, onde os concorrentes podem abaixar seus preços, a fidelidade dos consumidores permanece”.

Portanto, os produtos da unidade de negócio da Aurora, em Quilombo - Sc são diferenciados.

- **Demanda do Mercado**

De acordo com Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, a demanda seria elástica.

Mas, conforme o diretor industrial acima citado, “Os produtos da Aurora, mesmo numa época ruim, onde os concorrentes podem abaixar seus preços, a fidelidade dos consumidores permanece”.

Desta forma, em função da marca, é possível que a demanda seja relativamente constante.

- **Determinação dos Preços**

De acordo com o responsável, “Os preços da Aurora são de médios a altos. A Aurora não é a que dita o preço baixo, mas o preço normal do mercado”.

Estes preços, de medianos a altos, provavelmente devem ser em função da diferenciação dos produtos.

- **Visão x comprometimento**

Conforme o diretor industrial da Aurora afirmou:

Sem dúvida, a Aurora nos últimos anos tem expandido. Como tal, a visão que se procura passar para os subordinados, aos funcionários, é que a empresa se pauta pela qualidade. A mesma não tem um forte marketing, propaganda, mídia em jornais, televisão e rádio.

A Aurora venceu pelo volume de trabalho, pela propaganda “boca a boca”, onde se diz que os produtos da Aurora são de melhor qualidade.

O fato é que a Aurora atende ao mercado brasileiro e internacional e toda essa expansão não seria possível sem o comprometimento das pessoas.

4.2.3.2. Desempenho Estratégico

A segunda variável que se pretende verificar é o desempenho estratégico, cujas categorias analíticas baseiam-se em quatro perspectivas, como a Financeira, do Cliente, Interna e do Aprendizado e Crescimento.

- **Perspectiva Financeira**

Conforme Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, “Os resultados da Aurora no ano de 2.001 foram positivos, portanto, mostram o acerto do planejamento efetuado”.

Na Demonstração do Resultado do Exercício, nesse ano, houve uma Receita Operacional Bruta de R\$775.068.414,00 e Sobras do Exercício de R\$22.706.186,00. O Ativo totalizou R\$327.165.193,00, com um Patrimônio Líquido de R\$145.851.065,00, ou seja, dos recursos aplicados no Ativo, 44,58% são recursos próprios.

Foram resultados positivos, mas vale ressaltar que a realidade no ano de 2.001, para o setor de alimento, no Brasil, foi marcada por crises internas,

instabilidade política na Câmara e no Senado; redução na oferta de energia; problemas sanitários; taxas e encargos financeiros voláteis e as matérias-primas, como o milho e soja, itens relevantes na composição dos custos, evoluíram acima das expectativas.

No âmbito externo, a crise da Argentina e seus reflexos na cotação do dólar, estimularam as exportações. O mercado da Rússia foi aquele que apresentou o maior volume e contribuiu para compensar a redução dos negócios com os países do Mercosul.

Diante deste quadro, os resultados positivos também são em função da melhoria dos processos, aumento da produtividade e mix de produtos. A unidade de negócios de Quilombo – SC começou a operar 24 horas, aumentando a escala de produção.

Na análise de documentos deste estudo, será apresentado o cálculo do retorno sobre os investimentos.

- **Perspectiva do Cliente**

Em relação à satisfação do cliente, segundo o Diretor Industrial, “Quanto à qualidade intrínseca, está-se muito satisfeito, porque o número de reclamações no mercado interno é muito pequeno”.

No exterior, o entrevistado informou que a Aurora não tem a informação sobre a satisfação do consumidor, porque quem compra é apenas uma Trading.

Segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, a Aurora venceu pela propaganda “boca a boca”, com uma imagem e reputação de qualidade, onde a

empresa procura mostrar que não está pontuada num único produto, mas sim, numa linha de produtos.

O relacionamento da Aurora com os clientes ocorre por meio de visitas, através do Sistema de Informação ao Consumidor, ou ainda por meio da mídia.

Quanto à fidelidade dos clientes da Aurora, segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO:

A concorrência é muito acirrada e forte. Há um acentuamento da mesma, ainda mais pela retração muito forte de mercado ocorrida em abril e maio de 2.002.

Desta forma, há uma concorrência muito forte por preços, distribuição, que são as armas que todo mundo tem.

Mas aí que o fator qualidade permanece e há fidelidade do consumidor da Aurora.

Então acontece o seguinte: a Aurora tem um bom produto e o consumidor lembra de comprá-lo.

Os produtos da Aurora, mesmo numa época ruim, onde os concorrentes podem abaixar seus preços, a fidelidade dos consumidores permanece.

Isto é um fator muito importante que marca a qualidade da Aurora.

Por esta perspectiva, a empresa está indo além de se concentrar nas capacidades internas, como produtos e tecnologia, compreendendo as necessidades do consumidor. No mercado internacional, o feedback refere-se mais em relação ao comprador.

A Aurora enfatiza em seus produtos qualidade e sabor. A prioridade é a industrialização da linha, levando para o consumidor alimentos semi-elaborados e de preparo rápido, como a mortadela de frango, espetinhos de peito de frango, medalhão de peito de frango com bacon, empanado de sobre-coxa, espetinhos de coração de frango, espetinhos de sobre-coxa de frango, empanados (steak, Auroggets, coxinha da asa, filezinho, peito) e uma linha de produtos light (lingüiça, mortadela, peito, presunto, salsicha).

Em 2.001, foi providenciada a inclusão de tabelas de valores nutricionais em todas as embalagens das marcas Aurora, Peperi e Dellis, bem como houve o

desenvolvimento de novas embalagens, como o realizado para o produto Ave Maravilha, dentre outros.

Neste mesmo ano, foi realizada a inclusão de tempero aparente nos cortes de frango em bandeja (as outras unidades de negócio da Aurora também lançaram novos produtos, como a Lingüiça Toscana Mini Aurora e a Lingüiça Mista Defumada Peperi).

Assim, esses são exemplos importantes de propostas de valor da Aurora, pois evitam que os concorrentes tomem mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências dos clientes.

- **Perspectiva Interna**

A Aurora faz investimentos em produtos e serviços inovadores.

Segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO:

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento acompanha a melhoria constante dos produtos, está sempre a par das tecnologias, participando de cursos, eventos, congressos e desenvolve novos produtos, que é a demanda que vem da área comercial, conforme o mercado sente que precisa do produto, ou para acompanhar uma exigência do mercado.

Em relação aos produtos de carne cozida congelada, assim diz o diretor industrial, “Estes produtos de carne cozida congelada, a Aurora não está fabricando ainda, mas se está entrando no processo para fazer o produto”.

Uma nota técnica é importante deixar claro em relação a novos produtos na Aurora.

A unidade de análise desta pesquisa é em Quilombo – Sc. Quando o produto for industrializado, como exemplo hipotético, salsicha, isto é feito em outra unidade própria, em Chapecó – Sc.

Conforme o diretor industrial, as entregas são pontuais. O ciclo de produção está no máximo, que são 8.000 frangos abatidos por hora, que é o limite permitido pela legislação. Na sala de cortes, procura-se sempre aumentar o bem estar dos funcionários, para se possível, aumentar a produtividade nesse setor.

Nesse processo de agregação de valor aos produtos, constata-se que há um caminho a ser percorrido nessa área, uma mudança de paradigma.

Conforme disse o entrevistado, "Normalmente, ocorre que o Brasil é um grande fornecedor de matéria-prima e não de produto final".

A questão de ser fornecedor de matéria-prima é a exposição da estratégia competitiva à vulnerabilidade, pois é de fácil imitação pelos concorrentes. O ideal é procurar vantagens competitivas de ordem superior, de maior valor agregado.

Segundo o responsável:

A Aurora avalia a qualidade em funções das reclamações que recebe. Existe uma padronização, por exemplo, o frango que vai ao Oriente Médio é miúdo, limpo, sem pena, o abate segue o ritual islâmico e dentro das gramaturas (que é um fator de qualidade muito grande) de peso que eles querem. Então, se é atendido a qualidade do frango, dentro das características, gramaturas, dos volumes, mais o prazo, está-se dentro de uma gama de qualidade correta. A Aurora tem conseguido boa qualidade, porque as reclamações têm sido nulas. Tem-se conseguido boa impressão dos clientes, dizendo que os produtos são de boa qualidade.

Conforme o diretor industrial, em São Paulo a Aurora tem entrega em 24 horas. No geral, as entregas seguem um roteiro. Nos casos de pedidos excepcionais, como em campanhas publicitárias, há necessidade de uma negociação prévia e de um planejamento.

Quanto aos custos, segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, a Aurora consegue acompanhar os custos de mercado para ter competitividade.

Nesta perspectiva, constata-se que a cadeia de valor dos processos internos, da unidade de Quilombo – Sc, está funcionando de uma forma completa,

haja vista que se inicia com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo novas soluções para essas necessidades. Após o processo de inovação, há o processo de operações, entregando o produto e prestando serviços aos clientes existentes. Por último, procura-se ver como está o processo de serviço pós-vendas, que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, são os seguintes os indicadores da satisfação dos funcionários da Aurora:

*Primeiro, o turnover é baixo. A rotação de funcionários é baixa.
O volume de reclamações ou pedido de demissão é baixo. Não há este movimento que diz que a pessoa está se sentindo mal.
Os benefícios oferecidos aos funcionários são bem aceitos: assistência médica, odontológica, algumas cestas básicas.
Têm-se alguns incentivos para funcionário que não falta, recebendo uma cesta básica.
A Aurora ajuda as pessoas estudarem, pagam-se 60% dos custos de estudo a título de bolsa, para que o funcionário possa se aprimorar.
Promovem-se treinamentos com os funcionários e cursos.
A Aurora tem alguns programas, como a LUPA, que é o bem estar.
Então, todos estes programas fazem com que a Aurora meça a satisfação dos funcionários como sendo boa.
O programa LUPA (arrumação, limpeza, bem estar social dos funcionários), os famosos “cinco s”, que é parte da qualidade, chega até o funcionário e procura-se saber o que está acontecendo com ele. Envolve-se não só o funcionário, mas a família e a comunidade em todas as regiões.
Na parte ambiental, faz-se reciclagem de lixo, motivando os funcionários a fazer isto, revertendo os benefícios em função dele.
Por exemplo, comprou-se uma televisão nova na área de lazer, com recursos da separação de lixo. Ao fazer uma “festinha” no dia Primeiro de Maio, aniversários, isto ajuda na distribuição de sucos, salgadinhos, trazer os filhos, ganhar um “balãozinho”.
No Dia da Criança, todos eles ganham presentes, porque com a LUPA, faz-se esta movimentação.*

Em relação à motivação dos funcionários, para melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta, segundo o diretor industrial, isto é

avaliado medindo como o funcionário se sente. Para proporcionar esse bem estar, a cooperativa fornece todo aparato para o trabalho (como as botas, toucas, uniforme), respeita horários de banheiro, há ginástica laboral, disponibiliza restaurante para os funcionários, tem café da manhã para quem chega antes do horário, coloca transporte para os colaboradores. Há planos de saúde, cestas básicas, bolsas de estudos e cursos no SENAI. Também reverte em benefícios ao pessoal, a renda proporcionada pelo programa de reciclagem de lixo. Além disso, o programa LUPA, que seria tipo “os cinco s” da qualidade total, procura o bem estar do funcionário, envolvendo não somente a família, como também a comunidade.

No que tange à lucratividade e produtividade dos funcionários, de acordo com Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, buscam-se por meio de treinamento; orientação de postura; Serviço de Segurança, Higiene e Medicina do Trabalho; ginástica laboral e ergonomia.

Na Aurora, de acordo com o referido diretor industrial, há investimentos em tecnologia da informação e sistema. A cooperativa possui internet e intranet e o sistema de informação é disponibilizado aos usuários, tudo em tempo real.

Ainda, segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, para que os procedimentos e rotinas organizacionais, sejam alinhados com os fatores globais de sucesso da organização, como a qualidade, a Aurora fornece alguns benefícios, como assistência médica, odontológica, algumas cestas básicas, bolsas de estudos, treinamentos e cursos, tem o programa LUPA e reciclagem de lixo, com benefícios revertidos em prol do funcionário.

Nesta perspectiva, a unidade de negócio estudada apresenta uma infraestrutura que possibilita a consecução do desempenho nas outras três

perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva Interna e Perspectiva do Cliente.

Se partir da premissa de desempenho financeiro no curto prazo, o investimento em pessoal, em sistemas e em processos pode ser difícil, haja vista que a redução destes pode trazer ganhos incrementais no curto prazo. Contudo, a cooperativa está investindo no futuro e não apenas em investimentos tradicionais, como equipamentos e P & D.

4.3. ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Na realização desta pesquisa, múltiplos documentos foram colocados à disposição, como relatórios anuais da administração, demonstrações financeiras, catálogos, livretos, jornais e revistas.

4.3.1. Estratégia Competitiva

4.3.1.1. Aurora

Segundo o Jornal da Aurora, do dia 18 de abril de 2.002, a Aurora é a segunda maior cooperativa central em nível nacional.

Isto a princípio, já se pode verificar que, a Aurora possui grandes unidades de negócios, implicando que, das estratégias competitivas, as mais adequadas seriam as estratégias de custos baixos, diferenciação ou custos baixos-diferenciação.

Tudo é feito com escala e com estrutura para ganhar mercado.

As unidades frigoríficas de aves são duas: em Maravilha (SC) e Quilombo (SC). As unidades frigoríficas de suínos são quatro: em Chapecó (SC), São Miguel do Oeste (SC), Sarandi (RS) e São Gabriel do Oeste (MS). Há uma

unidade de industrialização de suínos, em Chapecó (SC); uma unidade de sucos concentrados em Pinhalzinho (SC); duas fábricas de rações em Chapecó (SC); um incubatório; uma unidade armazenadora de grãos, em Chapecó (SC); duas granjas de matrizes/aves; três granjas de matrizes/suínos para melhoramento genético.

Com investimentos de quinze milhões de reais, foi inaugurada em abril/2002, uma indústria de suínos em Joaçaba (SC).

Existem três parcerias, uma em Sarandi (RS), Lins (SP) e São Carlos (SP).

No Brasil, a Aurora possui 41 distribuidores.

No segmento de suínos, são abatidos 7.300 un/dia, num total de 153.300 un /mês, equivalendo a 1.839.000 un/ano. Para o mercado interno, são destinadas 135 mil toneladas/ano e para o mercado externo, a Aurora vende 10.600 toneladas/ano.

Na produção de laranja, há uma capacidade de esmagamento de 380 mil quilos/dia, no período de esmagamento de maio a dezembro, cujo mercado é exportação para a Europa.

Em termos de rações e concentrados para suínos, aves e bovinos, a capacidade de produção é de 40 toneladas por hora em cada fábrica. A capacidade de produção para suínos é de 51 mil toneladas/ano e de rações para aves é de 305 mil toneladas/ano.

Na produção de uva, há uma capacidade de esmagamento de 100 mil toneladas/dia, no período de fevereiro e março.

No faturamento de 2001, carne suína participou com 49,5%, carnes de aves com 25,6%, rações para aves foram de 11,93%, rações para suínos foi de 4,37% e pintos e matrizes com 8,1%, sucos 0,33% e bovinos 0,7%.

Existe uma visão cooperativista que impulsiona todas estas grandes realizações. Os resultados apresentados nesses 33 anos de existência da Cooperativa Central Oeste Catarinense, praticamente seriam impossíveis sem o comprometimento das pessoas. A estratégia da empresa é agregar valor ao produto, remunerar melhor os associados e gerar empregos.

- **Escopo Estratégico**

A Aurora, de uma Receita Operacional Bruta de R\$775 milhões em 2.001, 82,55% são decorrentes de vendas no mercado interno e 17,45% no mercado externo.

No segmento de carne de aves, foram R\$156 milhões de vendas no país e R\$59 milhões no exterior.

Em termos de cobertura de mercado, dentro da política de qualidade, a Coopercentral visa o cenário nacional e internacional.

Dentro do cenário nacional, procura-se atender mais o pequeno ponto de venda.

As unidades de vendas da Coopercentral estão localizadas em Guarulhos (SP), São José do Rio Preto (SP) e Rio de Janeiro (RJ).

- **Características dos Produtos e Serviços**

O primeiro passo ao caracterizar os produtos e serviços deste estudo, é ressaltar que a delimitação da pesquisa é a unidade de negócios de Quilombo (SC).

Nesta unidade de negócios, o frigorífico abate aves, gerando como produtos oriundos do frango: o frango inteiro e cortes especiais, miúdos, pertences e recortes.

A Aurora possui três linhas de produtos, a saber: Linha de Produtos Aurora, Linha de Produtos Peperi e Linha de Sucos Dellis.

Os produtos da unidade de Quilombo (SC) estão dentro da Linha de Produtos da Aurora.

Mas a unidade de Quilombo (SC) não produz todos os produtos da Linha Aurora, pois esta linha de produtos é mais ampla, abrangendo quatro grupos de produtos: os industrializados; cortes de suínos congelados/recheados/temperados; salgados/ingredientes para feijoada/defumados/refinados e frangos inteiros/cortes/miúdos/pertences/recortes.

Como explicado, então a unidade de Quilombo (SC) é responsável pelo quarto grupo de produtos, da Linha de Produtos Aurora.

A unidade de negócio de Maravilha (SC), também produz os produtos da Linha de Produtos Aurora, pertencentes ao quarto grupo de produtos, mas essa unidade de negócio não foi incluída na caracterização da unidade-caso descrita na metodologia desta dissertação.

Dentro deste quarto grupo da Linha de Produtos Aurora, há os seguintes produtos: galinha; frango; frangão maravilha; frango temperado; ave temperada maravilha; frango carcaça; frango carcaça extra; galeto; frango carcaça temperada; coxa e sobre-coxa interfolhada; asa; asa interfolhada; coxa; coxa e sobre-coxa; filé de peito; peito com osso; peito com osso interfolhado; pescoço; sambiquira; sobre-coxa; coxinha da asa interfolhada; coxa e sobre-coxa sem osso, com pele, interfolhada; coração; fígado; moela; recortes de coxa e peito;

ponta da asa; meio da asa; peito sem osso, sem pele, interfolhado; frango à passarinho; picadinho de peito; meio da asa; coxinha da asa; peito sem osso, sem pele; filezinho; sobre-coxa temperada; coxa temperada; asa temperada e filé de peito temperado.

Analisa-se que, nesta unidade de negócio, há produtos sem sofisticação, como o frango inteiro, ou simplesmente um corte especial do frango, como a coxa do frango ou um miúdo do frango, como a moela ou o fígado. Mas também se pode constatar que há produtos diferenciados, como o peito sem osso e sem pele.

Portanto, na unidade de negócio de Quilombo (SC), produz-se um grupo de produtos, que fazem parte da Linha de Produtos Aurora, cujas características são: alguns são sem sofisticação e outros são diferenciados.

Considerando que o posicionamento estratégico relaciona produto e mercado, as características do produto não podem ser consideradas por si mesmas, sem levar em conta a marca, que completa a escolha da estratégia da empresa. A marca, embora seja algo abstrato, pode ganhar a fidelidade do consumidor e torna um produto diferenciado no mercado.

- **Vantagem Estratégica**

Na Aurora, existe uma política de ofertar ao mercado, produtos de qualidade.

A ênfase na qualidade influencia as atividades primárias na cadeia de valor, como a produção, com matéria-prima pura, tecnologia de ponta, estrutura e capacitação dos funcionários.

Um reconhecimento desta qualidade é a conquista do mercado internacional, ofertando os produtos na Europa, Ásia, Oriente Médio e Mercosul.

- **Visão x Comprometimento**

A Aurora, desde a fundação, sempre contou com uma visão e possui uma liderança, que é o presidente Aury Luiz Bodanese.

Não se queria que a região fosse mera produtora de matéria-prima, mas transformar, beneficiar e industrializar a produção primária, agregando valor, gerando renda, em prol da própria pessoa humana: a qualidade de vida do homem do campo, dentro de um contexto do cooperativismo.

Não somente os funcionários são comprometidos com esta visão. A própria concepção da Coopercentral e da unidade de negócio ora estudada (QUILOMBO –SC) revela isso: são dezoito cooperativas que se associadas, que formam a Coopercentral.

As cooperativas associadas são: Coopercampos, de Campos Novos – SC; Cooperalfa, de Chapecó – SC; Copérdia, de Concórdia – SC; Cooperauriverde, de Cunha Porá – SC; Cotribá, de Ibirubá – RS; Cooperita, de Itapiranga – SC; Cooperio, de Joaçaba – SC; Colacer, de Lacerdópolis – SC; Camisc, de Mariópolis – Pr; Cotrijal, de Não-me-toque – RS; Cooper A1, de Palmitos – SC; Cooperitaipú, de Pinhalzinho – SC; Cotrisal, de Sarandi – RS; Coasgo, de São Gabriel do Oeste – MS; Caslo, de São Lourenço d'Oeste – SC; Cotrisoja, de Tapera – RS, Coopervil, de Videira – SC e Cooper Jacuí - Rs.

Portanto, tendo como base a vantagem estratégica, o escopo estratégico, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a

determinação dos preços, a estratégia competitiva da unidade de negócios de Quilombo – Sc é diferenciação.

Na seção seguinte, serão analisados os documentos da Copacol.

4.3.1.2. Copacol

- **Vantagem Estratégica**

A vantagem estratégica da Copacol é a qualidade.

Não é porque a ênfase da unidade de negócio estudada é a qualidade que a Copacol se descuida dos custos. Pelo contrário, existe também uma atenção para os custos, a fim de que os sobre-preços conquistados pelos produtos no mercado não tenham sua margem comprometida.

Nessa direção, a Copacol investiu numa subestação de energia elétrica em Cafelândia, o que permite uma redução no consumo de energia elétrica de até 40%.

- **Escopo Estratégico**

Segundo o Relatório do Conselho de Administração, em 2.001, a Copacol apresentava um quadro social com 4.184 associados, 2.700 funcionários, em sete municípios do Oeste Paranaense, sendo responsável por 90% da economia regional.

Além da atuação no Estado do Paraná, há duas unidades de vendas em Campo Grande – MS e Brasília – DF.

São abatidos 42 milhões de frangos anualmente, num total de 70 mil toneladas, onde 12 mil toneladas se destinam para exportação.

A Cooperativa Agrícola Consolata, em nível de Brasil, é a décima maior produtora de frangos e a décima-primeira maior exportadora de carne de frango.

A Copacol tem como cobertura de mercado, no Brasil, alguns Estados da Federação e no exterior, mercados na Ásia (como Cingapura, Hong Kong e Japão), Europa, Oriente-Médio e Mercosul.

Portanto, no Brasil, nos Estados da Federação onde são vendidos os produtos Copacol e no exterior, pode-se verificar que o escopo estratégico é amplo.

- **Características dos produtos e serviços**

Na Copacol há os produtos industrializados de frango, como a salsicha, a linguiça defumada, o hambúrguer de frango, o espetinho de frango e a mortadela de frango.

Um outro grupo de produtos, são os cortes nobres de frango, como peito, coxa e sobre-coxa, podendo ser também esses cortes sem osso e sem pele.

O terceiro grupo de produtos é a Linha Single/Prato Pronto, fáceis de preparar, constituídos por cortes temperados, cozidos e congelados.

O quarto grupo de produtos da Copacol compõe-se de produtos para exportação, com mercados na Ásia, Europa, Oriente-Médio e Mercosul.

Portanto, os produtos são diferenciados.

- **Demanda do Mercado**

A princípio, o frango em si mesmo é uma commodity e a demanda de mercado seria elástica.

A Copacol possui uma marca muito forte e conseguiu a diferenciação de seus produtos, fazendo com que a demanda do mercado seja relativamente constante, em razão do posicionamento estratégico adotado.

No ano de 2.001, abateram-se 41.443.820 unidades de aves, bem superior aos 38.869.460 unidades, em 2.000 e 36.999.232, em 1.999.

O ambiente externo está favorável no mercado, como os acontecimentos da “Vaca Louca”, na Europa, o que levou a uma maior procura por carne de frango.

Mas a Copacol está se distanciando dos produtos sem sofisticação, tendo uma linha de produtos cuja característica é a diferenciação, conseguindo com isso um perfil de demanda relativamente constante, fugindo da elasticidade própria dos produtos sem sofisticação, como é o caso do frango inteiro, quando considerado em si mesmo, que já estaria mais enquadrado no mercado de commodity.

- **Determinação de Preços**

Os preços dos produtos da Copacol, do segmento aves, são de médios a altos, dependendo das forças setoriais.

Esta faixa de preços pelos quais os produtos do segmento aves conseguem no mercado é em função da qualidade, vantagem estratégica enfatizada pela unidade de negócio.

Em 2.001, foram exportadas pela Copacol 11.891 toneladas de produtos do segmento aves, num total de US\$21.522.158,47; em 2.000, foram 10.078

toneladas, num total de US\$14.485.887,50 e em 1999, foram 10.260 toneladas, num total de US\$15.254.126,05.

- **Visão x Comprometimento**

O idealizador da cooperativa em Cafelândia foi o Pe. Luís Luise, fazendo a primeira reunião em 17 de setembro de 1963.

Cafelândia (Pr) já chegou a ser Distrito de Cascavel (Pr). O antigo padroeiro da cidade era Santo Antônio.

Padre Luise, da Congregação dos Padres Missionários da Consolata, de Turim – Itália, tomou a iniciativa de escolher uma nova padroeira para a cidade (Cafelândia desmembrou-se de Cascavel –Pr, em 1979), que foi Nossa Senhora Consolata.

Daí compreende-se o nome da cooperativa, que é: Cooperativa Agrícola Consolata Ltda.

As primeiras atividades foram dedicadas ao suprimento de energia elétrica para a população.

A cooperativa foi constituída no dia 23 de outubro de 1963 e iniciou as atividades no dia 30 de outubro do mesmo ano.

O padre teve o apoio de 32 agricultores oriundos do Rio Grande do Sul e de Santa Catarina, que são os primeiros fundadores da primeira cooperativa do Oeste paranaense.

Atualmente, a Copacol é uma instituição que se preocupa, além da questão econômica, por valores nobres, como a qualidade de vida, de todos os públicos que envolvem a cooperativa, dentre eles, a comunidade.

A valorização do ser humano é um trabalho que a alta administração tem feito, por meio de ações na área social.

Algumas realizações abaixo indicam para um comprometimento com a visão da cooperativa: fundação (1963), entreposto Nova Aurora - Pr (1974), Entreposto Formosa do Oeste - Pr (1976), Entreposto Jesuístas - Pr (1978), Fábrica de Rações Cafelândia - Pr (1981), Matrizeiros Cafelândia - Pr (1981), Matrizeiros Nova Aurora - Pr (1981), Mini-pólo Universo (1981), Abatedouro de Aves Cafelândia (1982), Incubatório Nova Aurora (1982), Algodoeira Nova Aurora (1984), Mini-pólo Fazenda Aurora (1984), Unidade de Vendas Campo Grande - MS (1985), Unidade de Vendas - Brasília - DF (1987), Mini-pólo Central Santa Cruz (1987), Mini-pólo Iracema (1988), Algodoeira Formosa do Oeste (1990), Granja Multiplicadora de Animais (1991), Matrizeiros Central S. Cruz (1991), Mini-pólo Carajás (1992), Supermercado Cafelândia (1992), Entreposto de Jotaesse (1993), Supermercado Nova Aurora (1996), Supermercado Formosa do Oeste (1997) e Supermercado Jesuístas (1998).

É lógico que todas essas unidades de negócios não fazem parte desta pesquisa.

Mas é objeto deste estudo avaliar o comprometimento com a visão da empresa.

Os dados acima mencionados podem indicar que não haveria os resultados acima mencionados, se não houvesse comprometimento com a visão da organização.

E uma dessas visões é a do cooperativismo.

Primeiro a cooperativa denominou-se Cooperativa Mista Consolata Ltda, dedicando-se a fornecimento de energia elétrica, no início e em 1966 e 1967, recebimento de cereais.

Com a entrega da atividade de energia elétrica para a Copel, em 1969 a cooperativa passou a ter a denominação de Cooperativa Agrícola Consolata Ltda, com a sigla COPACOL.

A seguir, serão analisados os documentos da Cooperunião, para identificação da estratégia competitiva.

4.3.1.3. Cooperunião

- **Vantagem Estratégica**

A vantagem estratégica da Cooperunião é custos baixos, comercializando somente o frango inteiro.

- **Escopo Estratégico**

O escopo estratégico da Cooperunião é estreito. Atende apenas a uma pequena região do Oeste Catarinense (de Dionísio Cerqueira –SC até Chapecó – SC) e Sudoeste Paranaense (Flor da Serra do Sul –Pr, Palma Sola - SC e Barracão – Pr).

- **Características dos Produtos e Serviços**

Do ponto de vista interno da unidade de negócio, a característica do produto seria diferenciado, pelo fato do frango comercializado ser de uma

gramatura maior e para alcançar isto seja necessário manter a ave por mais tempo no aviário, implicando maiores custos.

Mas do ponto de vista externo da unidade de negócio, em termos mercadológicos e de marketing, o produto é sem sofisticação, por ser somente o frango inteiro comercializado, sendo uma commodity.

- **Demanda do Mercado**

O produto comercializado pela Cooperunião é o frango inteiro, ou seja, é uma commodity.

As commodities reagem a preços. Mais especificamente neste caso estudado, a demanda é elástica.

- **Determinação dos Preços**

A determinação dos preços depende das forças setoriais, sendo de baixos a médios.

- **Visão x Comprometimento**

A visão da cooperativa, dentro dos princípios cooperativistas, é agregar mais valor aos produtos, para trazer mais qualidade de vida e gerar mais renda aos associados.

A inauguração do frigorífico da Cooperunião transformou em realidade aquela imagem de futuro desejada, podendo indicar o comprometimento com a respectiva visão.

Portanto, considerando a vantagem estratégica, o escopo estratégico, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a determinação

dos preços, a análise dos documentos identifica uma estratégia competitiva de nicho-custos baixos. A Cooperunião, na unidade de negócio estudada, negocia commodities, que são volume por excelência. Mas não neste caso. Semanalmente, o frigorífico permanece fechado durante cinco dias. O funcionamento ocorre em dois dias (e ainda apenas no período matutino).

Não há ganhos de escala.

Além disso, a quantidade de aves abatidas é pequena, constituindo-se somente de 7.000 unidades por semana.

Do ponto de vista mercadológico, o escopo estratégico é estreito, consistindo basicamente de alguns municípios, como Dionísio Cerqueira – Sc, Barracão – Pr e Palma Sola – Sc.

O produto é sem sofisticação, ou seja, trata-se do frango inteiro.

Os preços situam-se na faixa de baixos a médios.

A demanda é elástica, respondendo a preços.

Verifica-se que é um sub-segmento de mercado, selecionado geograficamente, ou seja, o nicho encontrado localiza-se na região Sudoeste do Estado do Paraná e Extremo-Oeste Catarinense.

Em combinação com a localização geográfica dos compradores, a outra variável que define estrategicamente o nicho de mercado do frigorífico é o canal de distribuição, o qual é focado no pequeno ponto de venda, em função da produção que é pequena, não tendo o volume necessário para atender aos grandes pontos de venda. A outra razão para este posicionamento estratégico deve-se à decisão de minimizar o risco de inadimplência, pois pulveriza o número de compradores, diminuindo a probabilidade de um calote de valor expressivo. Se vendessem para grandes pontos de venda, poderia ocorrer que poucos

compradores adquirissem a produção e caso houvesse algum não recebimento das vendas, o valor teria um impacto expressivo nas finanças da cooperativa.

A seguir, serão analisados os documentos para identificar o desempenho estratégico das unidades-casos estudadas.

4.3.2. Desempenho Estratégico

Primeiramente, será analisado o desempenho estratégico da Aurora.

4.3.2.1. Aurora

- **Perspectiva Financeira**

Considerando a visão cooperativista e buscando maior qualidade de vida ao homem do campo, a Aurora teve a preocupação também com a perspectiva financeira, por meio da industrialização de produtos cárneos e de beneficiamento de grãos, objetivando uma maior agregação de valor aos produtos, do que simplesmente vender matérias-primas.

A Aurora possui 41 mil associados, sendo 6.060 suinocultores, 1697 citricultores e 1400 avicultores.

A Aurora compõe-se de 18 cooperativas singulares.

Neste caso, estuda-se a unidade de Quilombo – Sc.

A análise de documentos foi relevante para se avaliar no desempenho estratégico, a perspectiva financeira, com base no indicador Retorno sobre os Investimentos.

Verificou-se que, em 2.001, o Retorno sobre os Investimentos da Aurora foi de 10,4% aa.

Segundo a REVISTA EXAME, edição MELHORES e MAIORES (2002), esse desempenho é o décimo melhor na região Sul do Brasil, no ramo industrial.

No cálculo supra, é importante ter claro que as três organizações estudadas, em termos de logística de entrada e saída, operações, marketing e vendas, serviços de pós-vendas, infra-estrutura da empresa, administração de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras, há muitos elos dentro da cadeia de valor.

Isto é positivo, permitindo sinergia entre as atividades de apoio e as atividades primárias, cuja consequência prática de tudo isso é redução de custos, pois, a título de exemplo, na Aurora, muitas atividades de apoio da cadeia de valores são utilizadas por todas as unidades de negócios, e isto ocorreu também na Copacol e na Cooperunião.

Mas o que torna decisivo expor este aspecto da cadeia de valor, encontrado no estudo ora realizado, é o fato de que isto se torna muito exteriorizado nas demonstrações financeiras utilizadas para o cálculo do Retorno sobre os Investimentos, para se avaliar a perspectiva financeira, que é uma das quatro perspectivas do desempenho estratégico utilizadas nesta dissertação.

Desta forma, com base nos documentos apresentados, não foi possível calcular o Retorno sobre os Investimentos somente da unidade de negócio estudada, porque os relatórios financeiros são globais e são resultados de toda uma cadeia de valor interdependente.

Mesmo assim, numa dimensão mais ampla, isto reflete a própria dimensão das ciências sociais, onde não é possível ao se estudar as organizações, isolar totalmente todas as variáveis, como se faz num estudo experimental dentro de um laboratório, por exemplo.

Mas este fato não invalida os resultados encontrados, sendo apenas uma limitação da pesquisa realizada.

- **Perspectiva Interna**

A Aurora abate diariamente 290 mil aves, o que corresponde a 6 milhões e 90 mil aves por mês. Por ano, a Aurora abate 73 milhões e 80 mil aves. Para o mercado interno, são destinadas 120 mil toneladas e para o mercado externo, 36 mil toneladas.

Em 2001, foram abatidas 74.219.999 aves, num peso total de 155.897 toneladas. Em 1998, abatiam-se 66.962.081 aves, para um peso total de 153.493 toneladas. Estes dados abrangem a unidade de Quilombo (SC) e Maravilha (SC).

Pelo que se pode constatar, a Aurora não trabalha somente a cadeia de valor, com suas atividades primárias e de apoio. Há também um sistema de valor, que é mais amplo, incluindo não só especificamente a unidade de negócio, mas os fornecedores das aves, que são os 1.400 avicultores, difundindo conhecimento científico, por meio da assistência técnica e extensão rural.

Segundo o Jornal da Aurora, de 10 de abril de 2002, um frango, em 1930, levava 105 dias para atingir 1,5 kg, numa conversão alimentar de 3,5 kg de ração para 1 kg de carne. Desde 1995, consegue-se em 44 dias, um frango de 2,324 kg, numa conversão de 1,881 kg de ração para cada kg de carne. Isto ilustra que, o frigorífico da Aurora trabalha não somente a cadeia de valor, mas um sistema de valor, onde se incluem os fornecedores da matéria-prima.

Não é somente uma questão de genética. Embora a princípio pareça somente uma questão de redução do ciclo de produção do lado do fornecimento da matéria-prima, que não afetaria em nada o frigorífico, objeto deste estudo, é

um engano. Este desempenho na perspectiva interna do lado do fornecedor implica em outro indicador no frigorífico, um menor custo de matéria-prima, que melhora as margens, que como se sabe, influirá num maior retorno sobre investimento, aliado à rotação do Ativo.

A qualidade elevada e dentro de padrões internacionais mostra a excelência que os processos críticos do frigorífico de Quilombo (SC) alcançaram.

Inclusive, em termos de qualidade, há o Programa LUPA, que quer dizer, arrumação, limpeza, utilização, padronização e auto-disciplina, baseado nos “cinco s” da qualidade total.

Este Programa LUPA é uma preparação para implantar o Sistema de Qualidade NBR ISO 9001.

O cumprimento das normas e padrões internacionais, com a qualidade dos produtos, tem contribuído para o sucesso da Aurora em outras perspectivas do desempenho estratégico.

Um desempenho consistente numa perspectiva contribui para reforçar o desempenho numa outra perspectiva. Constata-se que as mesmas são interdependentes. No caso da Aurora, a qualidade dos produtos favoreceu os indicadores da satisfação dos clientes.

No caso de carne de frango, especificamente, a Aurora tem conseguido lançar novos produtos inovadores, como salsichas, mortadelas, medalhão de peito de frango com bacon (semi-pronto), espetinhos de peito de frango (já vêm temperados), espetinhos de coração de frango e espetinhos de sobre-coxa de frango, dentre outros. Estes produtos mais sofisticados, não são industrializados em Quilombo (SC), objeto deste estudo, mas em outra unidade da Aurora, sendo

aqui mencionados, para mostrar que a Aurora, na perspectiva interna, está obtendo um desempenho estratégico.

Percebe-se que este trabalho está citando muito que a Aurora atua num universo mais amplo da cadeia de valor, num sistema de valor, não só no lado dos fornecedores da matéria-prima, mas para frente, ou seja, na cadeia de valor que envolve o cliente. Por exemplo, o fato de alguns produtos chegarem ao consumidor semi-prontos ou temperados, significa que a Aurora está criando valor, simplificando a cadeia de valor do cliente, facilitando a vida do mesmo.

Isto é importante, porque é a fonte da vantagem competitiva e esta última, é elemento formador da estratégia competitiva.

Desta forma, a excelência em processos críticos é um sistema virtuoso, com reflexos na própria estratégia competitiva.

No frigorífico de Quilombo-Sc, na perspectiva interna, há ganhos de escala, conseguindo-se o abate de milhares de aves a cada hora, além do processamento dos cortes de frango, com rigor técnico e tecnológico.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Devido a característica da unidade de negócio ser o atendimento a um escopo estratégico amplo, utilizando uma linha de produção com ganhos de escala, isto somente é possível contando com uma infra-estrutura de pessoal, sistemas e procedimentos, sendo que estes três elementos são o foco da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

A Aurora possui 6.500 empregados. Na unidade de negócio estudada, a de Quilombo (SC), são 1.000 funcionários. Há entrosamento e os mesmos estão treinados, pois o volume produtivo é alto e ganhos de escala são alcançados.

No desempenho com infra-estrutura, como pessoas, sistemas e procedimentos para gerar crescimento e melhoria de longo prazo, a Aurora tem realizado muitas ações neste sentido.

Em 2001, foram treinados mais de 5.000 produtores rurais e técnicos. Ofereceram-se 41 mil horas de treinamento, interno e externamente.

Existe em todas as fábricas, um comitê de ergonomia.

Realizou-se em 2.001, programa de desenvolvimento de gestores, em parceria com a Fundação Dom Cabral.

Há um programa de Vida Saudável, conscientizando funcionários sobre os riscos que o álcool e outras drogas representam para a saúde.

Em 2001, concluiu-se parcialmente um projeto do novo sistema de informações gerenciais, envolvendo contabilidade, financeiro, custos societários e gerenciais, orçamento e informações gerenciais.

Em 2002, estudar-se-á uma nova tecnologia de informática para o ambiente Aurora.

Como já foi comentado anteriormente neste trabalho, a Aurora não trabalha somente a cadeia de valor, mas o sistema de valor, e aí vem a importância do treinamento dos produtores rurais, que fornecem a matéria-prima para processamento.

Além disso, foi exposta na parte teórica, a característica especial de que se revestem as cooperativas, onde os associados são ao mesmo tempo, donos do trabalho e do capital. Embora no frigorífico de Quilombo (SC), existam mais ou menos 1.000 funcionários, que não são os associados.

Com isso, a Aurora está investindo a longo prazo nos funcionários, em termos de reciclagem profissional, produtividade, motivação e desenvolvimento

das habilidades para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta.

Verifica-se que há o intuito de obter maior produtividade, para atender a necessidade do incremento de produção.

Há elos entre o desempenho estratégico, no sentido dos resultados que esperam obter, para atender às estratégias funcionais. Estas estão em consonância com a própria estratégia corporativa, que neste caso é de crescimento, ilustrado, por exemplo, com a incorporação da Central Agroindustrial de Cooperativas de Alto Jacuí (Cooperjacuí), de Sarandi, no Rio Grande do Sul e a construção de uma nova fábrica em Joaçaba (SC).

A ênfase da unidade de negócio de Quilombo é a qualidade. Para disseminar esta cultura no âmbito da empresa, há uma política de capacitação dos funcionários para o pleno exercício das suas atividades.

Enfim, há programas sociais que servem como incentivos para o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais com os fatores globais de desempenho e lucratividade. Por exemplo, há as escolinhas para os filhos dos funcionários, com práticas esportivas e artísticas. Existe o restaurante para os funcionários, o transporte, o atendimento médico e odontológico. A Aurora possui também um programa de complementação dos estudos para os colaboradores. As gestantes que trabalham na Aurora têm acompanhamento em todos os estágios dentro da própria empresa, inclusive é reconhecido em todo país e já inspirou diversas empresas.

A seguir, será analisada a Perspectiva do Cliente da Aurora, unidade de Quilombo - Sc.

- **Perspectiva do Cliente**

O desempenho estratégico da unidade de Quilombo (SC) apenas tem sido possível, em razão da excelência nos processos internos críticos, uma infraestrutura adequada, oferecendo produtos que atendam as necessidades dos clientes, com um preço competitivo.

Ou seja, as perspectivas do desempenho estratégico são interdependentes.

A Aurora possui 50 mil clientes e existe uma política de qualidade, objetivando, dentre outras coisas, a promoção da satisfação dos consumidores, através da oferta ao mercado de produtos de qualidade.

E para reforçar mais esta satisfação dos consumidores, a unidade de negócios de Quilombo (SC), bem como toda a Coopercentral, estão desenvolvendo o Programa Lupa, que é uma versão dos famosos “cinco s”. Isto é uma etapa para um fim mais audacioso, que é a certificação na NBR ISO 9001. Mas o objetivo macro de toda esta movimentação é, justamente, garantir a satisfação dos consumidores.

São diversos os fatores que trazem uma boa imagem e reputação de uma empresa. A Aurora tem um programa de defesa e proteção ambiental, em que há, dentre outras coisas, reciclagem de lixo, reflorestamento e tratamento de efluentes. A Aurora já ganhou, por oito vezes, Prêmio Expressão de Ecologia, da Editora Expressão Sul.

Além disso, a imagem e a reputação da empresa estão sendo fortalecidas, com investimentos em propaganda e promoção para os produtos Aurora. Em 2001, houve propaganda institucional na Rede Record, em julho, agosto,

setembro e outubro. Houve também merchandising no Programa Raul Gil, de agosto a dezembro.

A Aurora está conseguindo cumprir as normas e padrões internacionais, tendo qualidade em seus produtos e isto contribui para a satisfação dos clientes, tendo como resultado, o atendimento não apenas do mercado interno, mas participando ativamente do mercado global. Isto indica o desempenho de uma estratégia competitiva bem formulada e bem implementada.

4.3.2.2. Copacol

- **Perspectiva Financeira**

Em 2.001, o Retorno sobre os Investimentos foi de 17,3% aa. Segundo a REVISTA EXAME, edição MELHORES e MAIORES (2002), esse é o quarto melhor desempenho da região Sul, no ramo industrial.

- **Perspectiva Interna**

A unidade de negócio estudada é o abatedouro de aves de Cafelândia. É importante que se esclareça que ele faz parte de um Complexo Integrado Avícola, composto por matrizeiros, incubatório, fábrica de rações, integração com associados produtores e o próprio abatedouro de aves.

A Copacol está em processo de certificação do ISO 9001, prevista para agosto/2002, garantindo maior espaço no mercado internacional e adequando-se às exigências dos principais importadores, como a União Européia.

E qualidade é levada a sério na Copacol, existindo até um Centro de Controle de Qualidade.

A cooperativa também está em processo de duplicação do Complexo Avícola, que, quando concluído, irá abater 270 mil aves/dia. Já no mês de julho/2002, o abate será de 200 mil aves/dia. Com um ciclo de produção com maior capacidade, implica ampliação de vários setores que fazem parte da integração avícola. Um destes setores é a fabricação de ração, que passará de 20.000 toneladas/mês para mais de 35.000 toneladas de ração/mês.

Para atender a demanda por ração, havia duas fábricas, a fábrica 1 (a mais antiga), fundada em 1982, produzia 20 toneladas/hora; a fábrica 2 produz 40 toneladas/hora e foi construída em 1992. A nova fábrica de rações terá a capacidade de 46 toneladas/hora e substituirá a fábrica 1.

A Copacol não se preocupa apenas com a qualidade dentro do frigorífico, mas desde a fonte da matéria-prima, ou seja, o foco não é somente na cadeia de valor do frigorífico, mas em todo o sistema de valor, envolvendo os avicultores.

Para isso, há treinamentos, um deles denominado De Olho na Qualidade Rural e há concursos, como Qualidade Total na Avicultura. Nos concursos, os vencedores recebem premiação e com isso, conseguem-se melhorias contínuas e excelência nos processos críticos.

O Concex – Conselho de Comércio Exterior, da ACP – Associação Comercial do Paraná, concedeu em novembro/2001, o prêmio ACP de Comércio Exterior. Este prêmio simboliza a qualidade que os produtos Copacol possuem e mostram que a cooperativa realiza investimentos em produtos inovadores e busca a excelência em processos críticos.

Esta excelência nos processos críticos traz uma dinamicidade sistêmica positiva de corroborar o posicionamento estratégico, principalmente em termos de escopo estratégico, permitindo manter e até expandir aqueles segmentos de

mercado pelos quais se escolheu competir com determinada vantagem estratégica.

A Copacol também tem feito lançamentos e investimentos em novos produtos, principalmente industrializados, o que torna a marca diferenciada no mercado consumidor e consolida-se como uma cooperativa produtora de alimentos.

O desempenho da Copacol na perspectiva interna tem colaborado para o sucesso dos indicadores de desempenho na perspectiva do cliente, conforme será mostrado a seguir.

- **Perspectiva do Cliente**

Na Copacol, o relacionamento com os clientes é enfatizado e valorizado por toda a organização, inclusive com palestras. Existe também um serviço de atendimento ao cliente (SAC).

A cooperativa tem 5.000 clientes no mercado brasileiro e mais de 100 no mercado internacional.

A imagem e a reputação da empresa, além de uma marca forte, estão associadas a uma importância social e econômica. No Meio-Oeste Paranaense, a cooperativa é responsável por 90% da arrecadação de impostos e tributos, gera 2.700 empregos diretos e cerca de 5 mil indiretos. Entre funcionários, associados e familiares, têm-se em torno de 30 mil pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a cooperativa.

Além dessa imagem e reputação, a cooperativa preocupa-se com o meio-ambiente, possuindo programas efetivos nesta área.

Outro item que contribui para com o fortalecimento da imagem e reputação da empresa é a modernização da marca, com novo design.

Para se alcançar o desempenho obtido na perspectivas financeira, do cliente e interna, a Copacol contou com uma infra-estrutura, de pessoas, sistemas e procedimentos desenvolvidos para gerarem crescimento e melhoria de longo prazo.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Tendo em vista o desempenho buscado na perspectiva financeira, do cliente e interna, a Copacol investiu em sua infra-estrutura, para gerar crescimento e melhoria de longo prazo.

A Copacol possui 2.700 funcionários. Tem-se buscado a satisfação dos funcionários, havendo, dentre outras ações, refeições aos funcionários, servindo, mais ou menos, 1500 refeições ao dia (entre almoço e jantar) e cerca de 600 lanches no período noturno. Existe transporte para os funcionários. Há ginástica laboral. Os funcionários possuem uma área de lazer.

A retenção dos funcionários não tem sido boa, no frigorífico, com turnover alto.

Tendo em vista a certificação no ISO 9001 para agosto/2001, cursos têm sido realizados sobre qualidade, com investimentos de longo prazo nos funcionários, com reciclagem profissional, motivação e desenvolvimento de habilidades para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta.

Há uma preocupação com a saúde e a integridade dos funcionários, realizando-se alguns eventos, como a Semana de Prevenção de Alcoolismo.

Em termos de sistemas, a Copacol está moderna nesta área e possui uma home page na Internet.

A cooperativa tem uma Estação Experimental, para atualização profissional e oferecimento de tecnologia aos associados.

Em 2.001, foram centenas de bolsas de estudos distribuídas, investindo-se em cursos universitários, especializações e pós-graduação, além dos cursos no ensino fundamental e médio, bem como os cursos técnicos.

Na Copacol, há investimento de longo prazo nos funcionários, bem como a reciclagem profissional dos mesmos. Um exemplo é o Programa "Volta às Aulas", de ensino supletivo, em convênio com a Secretaria de Estado da Educação.

Na cooperativa, há investimentos na tecnologia da informação e sistemas, disponibilizando-se as informações para todas as unidades da cooperativa. A partir de 1999, colocou-se em funcionamento novo sistema de comunicação de dados. A sede e as unidades são interligadas, com informações em tempo real. Há comunicação de voz, por contato telefônico, em sistema digital, entre a sede e unidades.

A infra-estrutura de sistemas e procedimentos desenvolvidos gera crescimento e melhoria de longo prazo, reduzem custos e agilizam informações.

A Copacol também é provedora da Internet na região.

Existe a disponibilidade dos sistemas de informação em tempo real, agilizando operações e facilitando decisões.

Um dos incentivos para o alinhamento dos procedimentos e rotinas, com os fatores globais de sucesso, é a participação nos lucros, bolsa de estudos, treinamentos, creche para os filhos, sala de amamentação, auxílio transporte, refeitório, vale alimentação, vale compras, plano de Saúde da Unimed, convênio

médico/hospitalar, lazer e recreação, empréstimos, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes), PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional), campanha de redução de acidentes, SESMET (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho), ginástica laboral, campanhas de prevenção de doenças e projeto qualidade de vida.

Esses incentivos, conjuntamente com a tecnologia aplicada aos processos, têm contribuído para a produtividade e a lucratividade dos funcionários.

A seguir, será identificado o desempenho estratégico da Cooperunião.

4.3.2.3. Cooperunião

- **Perspectiva Financeira**

Em 2.001, a Cooperunião obteve na unidade de negócios de aves um Retorno sobre os Investimentos de 20,74% aa.

Este retorno indica um desempenho favorável com a estratégia competitiva de nicho-custo baixo escolhida pela cooperativa para essa unidade de negócio.

A estratégia competitiva influencia o processo interno do produto, para que esse resultado financeiro fosse possível, é o que será analisado a seguir.

- **Perspectiva Interna**

O produto comercializado pela Cooperunião é de qualidade, dentro das normas sanitárias que regulam a atividade.

O ciclo de produção é curto, sendo que o frigorífico trabalha apenas duas vezes por semana, apenas no período da manhã.

É bastante curto o tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido, até o recebimento do produto pelo cliente, facilitado por uma logística, onde como a estratégia competitiva é de nicho-custos baixos, o raio de atuação é pequeno, tornando a distribuição no mercado fluida. Por exemplo, do frigorífico, até as cidades de Barracão – Pr e Dionísio Cerqueira – Sc, que são os dois principais mercados da cooperativa, o percurso do caminhão é de uns 23 km. Isto permite que as entregas sejam sempre efetuadas dentro do prazo combinado.

A Cooperunião não é auto-suficiente na produção do milho para se fabricar a ração (esta é feita pela própria Cooperunião), ficando muito sujeita a forças do mercado, e isto tem elevado os custos.

Mas os aviários pertencem à própria Cooperunião. As granjas localizam-se na área do assentamento. Ficam perto do frigorífico, facilitando a logística e diminuindo custos.

A cooperativa não tem lançado e nem investido em produtos novos e inovadores.

Na Perspectiva do Cliente, que será a próxima a ser analisada, verificar-se-á se o produto comercializado pela Cooperunião está alinhado com as necessidades do consumidor.

- **Perspectiva do Cliente**

O segmento de clientes que a Cooperunião atua é o pequeno ponto de venda. O mercado, como anteriormente mencionado, é parte do Oeste Catarinense (de Dionísio Cerqueira – SC até Chapecó – SC) e parte do Sudoeste Paranaense (Palma Sola – Sc, Barracão – Pr e Flor da Serra do Sul – Pr).

A Cooperunião tem conseguido manter a fidelidade dos clientes, pois há repetição de compra do produto pelos pontos de vendas.

A cooperativa recebe visitas de todo o Brasil e também do exterior, por ser um modelo de assentamento de trabalhadores do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST). Isto pode contribuir para a imagem e a reputação da mesma.

Os frangos inteiros comercializados usam a marca Terra Viva, que é a marca dos produtos comercializados nos assentamentos do Estado e pertencente a uma Cooperativa Central dos Assentados em Santa Catarina. No caso da Cooperunião, a marca é utilizada para comercializar o frango. Há outras cooperativas de assentamento, não objeto deste estudo, como em São Miguel do Oeste (SC), onde a marca é utilizada para comercialização do leite longa vida.

Oferecer propostas de valor aos clientes exige uma infra-estrutura, de pessoal, sistemas e procedimentos, que serão analisadas a seguir, na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A infra-estrutura da Cooperunião, em termos de pessoal, é constituída pelos próprios cooperados, não havendo funcionários.

Acontece que a produção é pequena, a tecnologia é adequada, não havendo necessidade de colaboradores externos para o frigorífico da cooperativa.

Das três cooperativas estudadas, a Cooperunião foi a única que não tem funcionários. Aqui, o capital e o trabalho confundem-se.

Desde a fundação da cooperativa foram muitos desafios superados e muitas vitórias, onde antes do assentamento, havia muitas necessidades

humanas básicas não atendidas e hoje, alcançaram-se um nível de dignidade e respeito, com muita luta, trabalho, determinação e esperança.

Há disponibilidade dos sistemas de informação, mas ocorre uma dificuldade em se usar dados altamente técnicos, como os gerados pela contabilidade.

Existe investimento de longo prazo para os associados. Na própria cooperativa, há a pré-escola e o ensino fundamental também.

Não há um problema de rotatividade de cooperados. Os mesmos moram na própria área da cooperativa, com casas fornecidas pela mesma.

A reciclagem profissional sempre tem sido uma busca, não totalmente alcançada.

Embora em alguns anos, tudo não passava de um sonho, de um acampamento, e hoje, no caso da unidade estudada, há um frigorífico montado, funcionando bem, com um mercado consolidado, pode-se perceber o quanto de reciclagem profissional já houve e o quanto se avançou.

A questão é que se torna estratégico partir para referenciais macros, não somente de índole local, mas regional, nacional, e por que não, internacional, visando um fortalecimento da estratégia.

Há investimentos na tecnologia da informação e sistemas, adequada à estratégia competitiva, sendo necessária a disponibilidade das informações, de forma a ampliar o uso dos recursos, como por exemplo, além de emitir uma nota fiscal de venda, utilizar os dados fornecidos pela contabilidade para a tomada de decisões.

Procuram-se a motivação dos associados e o desenvolvimento das habilidades para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de

resposta. Mas com o aumento da complexidade das atividades, novas habilidades serão necessárias, principalmente na parte técnica-administrativa.

No frigorífico, trabalha-se em linha de produção, permitindo uma produtividade racional, de forma a manter a lucratividade do negócio.

Manter o frigorífico em funcionamento, é um dos incentivos dos cooperados, que permite que ocorra o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais, de acordo com os fatores globais de desempenho.

A seguir, será apresentada a análise dos dados obtidos pela observação.

4.4. OBSERVAÇÃO

Na observação, serão analisados a estratégia competitiva e o desempenho estratégico, iniciando primeiro por aquela.

4.4.1. Estratégia Competitiva

Para análise das estratégias competitivas das unidades-caso estudadas, serão utilizadas as seguintes categorias analíticas: a vantagem estratégica, o escopo estratégico, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a determinação dos preços.

4.4.1.1. Aurora

- **Vantagem Estratégica**

Os preços dos produtos vendidos são de medianos a altos. Isso é resultado da ênfase da unidade de negócio na qualidade mais alta.

Para exemplificar essa qualidade, pode-se citar a forma de congelamento de cortes.

A unidade da Aurora utiliza uma tecnologia em que os cortes de frango são transportados a vácuo para o setor de congelamento, onde o processo não demora mais que uma hora. Isto é uma tecnologia cara. Tudo para garantir qualidade.

Sabe-se que existem processos de congelamento que podem durar até 8 horas. Um período grande para ocorrer esse processo, pode comprometer a qualidade dos produtos.

Atenção especial tem sido dada também à higiene. Todos os caminhões são desinfectados.

Existe controle de trânsito de funcionários entre os setores do frigorífico, tudo para manter a qualidade do produto. Por exemplo, um funcionário que trabalha na seção de desossar peito de frango, não pode ir para o setor onde os frangos são abatidos.

O portão de entrada no frigorífico não é o mesmo de saída.

As roupas de trabalho nunca são reutilizadas sem antes serem lavadas.

Isto é apenas para ilustrar a qualidade, sem querer exaurir os exemplos.

- **Escopo Estratégico**

A ênfase da unidade de negócio contribuiu para a cobertura de todo o mercado nacional e até o internacional, como os países árabes, europeus e asiáticos.

- **Características dos Produtos e Serviços**

Outro aspecto que foi notado, é que na unidade de negócio há também produtos sem sofisticação, como o frango inteiro, mas em termos de processo

produtivo, os produtos diferenciados são bem mais representativos, numa proporção que corrobora a estratégia competitiva de diferenciação.

E mesmo no caso do frango inteiro, não é tão sem sofisticação assim. Para os países árabes, o frango inteiro foi produzido com ração vegetal, abatido segundo os ritos islâmicos e dentro de uma gramatura específica (frango pequeno).

Continuando, ainda no caso de frango inteiro, que aparentemente é completamente sem sofisticação, há que se levar em consideração a marca AURORA, que neste caso específico, tem influenciado a decisão de compra dos clientes, em face de outras marcas e a própria natureza da demanda do mercado, justamente porque o consumidor sabe o que significa comprar um produto com uma determinada marca: a garantia de adquirir produtos de qualidade.

E os produtos têm atributos que os diferenciam da concorrência, como o Frangão Maravilha. Este produto, especificamente, é um frango temperado, que dentre outros usos pelos clientes, pode-se citar o assado para festas, como o Natal. Em gramatura, assemelha-se ao peru, mas em preço, fica bem mais barato. É lógico que é mais caro do que um frango comum. A carne é tenra. Outra coisa que caracteriza os produtos Aurora e este, que ora está sendo usado como ilustração, é o sabor inigualável, que é um atributo que cativa o consumidor. Algo relevante que se aplica ao produto ora demonstrado, é o padrão tecnológico e de qualidade, que seguem as normas internacionais. Isto traz confiança para o cliente e conquista o mercado.

Neste ponto, é importante ressaltar PORTER (1993), no que tange a hierarquia de fontes de vantagem competitiva, reforçando o fato de que se deve procurar sempre ter as vantagens de nível superior, mais difíceis de serem

imitadas pelos concorrentes. Um segundo aspecto que é relevante expor neste momento é que se torna estratégico possuir distintas fontes de vantagem. Por último, uma organização não pode olvidar-se da melhoria e aprimoramento contínuos.

Mas a Coopercentral está atenta a essas três condições de manutenção de vantagem competitiva, basta saber que os investimentos corporativos previstos para 2.002 estão na faixa de R\$46,7 milhões.

Observou-se também que, a unidade da Coopercentral em Quilombo (SC) está operando 24 horas, ininterruptamente, de forma que, além de se manter os mercados atuais, está-se acessando novos mercados, como CHINA, CANADÁ, CORÉIA DO SUL, MÉXICO, USA e CHILE.

- **Demanda do Mercado**

A princípio, uma commodity tem uma demanda de mercado elástica, mas em função da ênfase da unidade de negócio, das características dos produtos e serviços, a demanda do mercado tem sido relativamente constante.

No segmento aves, a Aurora, nos últimos anos, reduziu os volumes no mercado interno na ordem de 29%, saindo de 111 mil toneladas para 80 mil toneladas, mas em termos de valores, não houve redução, pelo contrário, ocorreu um aumento de 3,23%, passando de R\$151,1 milhões para R\$156 milhões.

Já no mercado externo, houve um incremento de 20% nos volumes, saindo de 21 mil toneladas para 25,2 mil toneladas, e os valores saíram de R\$32,4 milhões para R\$59,0 milhões.

Os produtos de aves tiveram sucesso no mercado externo, impulsionados pelo “mal da Vaca Louca”, que fez com que os consumidores estrangeiros

mudassem seus hábitos alimentares, dando preferência para a carne de frango. Além disso, o câmbio em 2.001 mostrou-se favorável, o que tornou os produtos de aves mais competitivos ainda no mercado internacional.

- **Determinação dos Preços**

Outra coisa importante observada na estratégia competitiva da Aurora é que, embora o frango, em si mesmo, seja considerado uma commodity, a determinação dos preços da unidade de negócios de Quilombo (SC) tem sido de médios a altos, dependendo das forças setoriais.

Considerando a vantagem estratégica, o escopo estratégico, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a determinação dos preços, a estratégia competitiva é de diferenciação.

A seguir, será mostrado o que se observou sobre a estratégia no nível da unidade de negócio da Copacol, identificando a estratégia competitiva, através da análise dos dados por categorias analíticas.

4.4.1.2. Copacol

- **Vantagem Estratégica**

Como a Copacol, dentro de sua estratégia competitiva de diferenciação, busca clientes relativamente indiferentes a preços, há toda uma ênfase na qualidade em cada uma de suas áreas funcionais.

Uma das maiores vantagens de ser uma cooperativa e estar no setor avícola, não é custos e sim, a controlabilidade da matéria-prima que alimentará o processo produtivo. No caso dos produtos de aves, a cooperativa sabe que seus associados não usam o transgênicos, por exemplo.

Portanto, a qualidade do produto depende de todo o sistema de valor, ou seja, inclui a matéria-prima e isso somente é possível com a colaboração dos fornecedores.

Há todo um envolvimento para a certificação no ISO 9001.

Embora a ênfase seja na qualidade, nem por isso há descuido nos custos. Ocorre toda uma busca por escala e eficiência também, pois manter uma margem de lucro é importante para a sobrevivência de qualquer organização.

Existem atividades na Copacol de pesquisa e desenvolvimento e a mesma tem conseguido lançar novos produtos bastante inovadores, como os produtos cozidos, temperados e congelados.

Nos esforços de venda, está havendo todo um fortalecimento da marca, inclusive com um novo design.

A Copacol está sempre buscando novos mercados e criando novos produtos. Também se procura responder às oportunidades que surgem no macro-ambiente, como foi a “Vaca Louca” na Europa, que abriu espaço para exportação de produtos do segmento avícola.

A Copacol possui uma tecnologia de ponta, com destaque para o ganhos de escala de produção.

- **Escopo Estratégico**

A Copacol atende a um grande mercado: o interno, mais constituído de três Estados da Federação, como Paraná, Mato Grosso do Sul e Distrito Federal e o internacional.

- **Característica dos Produtos e Serviços**

A Cooperativa Agrícola Consolata oferece uma linha de produtos de frango diferenciados, tais como: salsicha, lingüiça defumada, hambúrguer, espetinho, mortadela, peito, coxa, sobre-coxa, cortes (sem osso e sem pele) e cortes (temperados, cozidos e congelados).

- **Demanda do Mercado**

A demanda do mercado é relativamente constante, com uma marca forte.

- **Determinação dos Preços**

Os clientes estão dispostos a pagar um preço de mediano a alto por resultados diferenciados.

Considerando a vantagem estratégica, o escopo estratégico, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a determinação dos preços, a estratégia competitiva da Copacol é de diferenciação.

A seguir, procurar-se-á identificar, pela observação realizada, a estratégia competitiva da Cooperunião, utilizando-se a técnica analítica denominada de categorias analíticas.

4.4.1.3. Cooperunião

- **Vantagem Estratégica**

A Cooperunião enfatiza a manutenção dos custos gerais num nível baixo.

A ração para as aves é fabricada pela própria cooperativa. Não possuem incubatório, matrizeiros, comprando os pintainhos para os aviários do fornecedor

Carminatti. Não há empregados. Os próprios cooperados são auto-suficientes em trabalho para executar os serviços da unidade de negócio estudada.

Os cooperados que trabalham no frigorífico moram na área da cooperativa, facilitando a ida para o trabalho.

As entregas dos produtos aos consumidores são feitas por caminhão próprio e o raio de atuação é pequeno, facilitando entregar no prazo combinado e o custo do frete é bem menor. Da sede da empresa até a cidade mais longe que o frigorífico atende, são 180 km. Mas a maioria dos clientes do segmento-alvo fica num raio de 23 km.

Nas cidades próximas, as entregas são realizadas duas vezes por semana. Nas demais, como Chapecó (Sc), a entrega é efetuada apenas uma vez na semana.

Isto mostra como esses fatores contribuem para o controle dos custos.

- **Escopo Estratégico**

A Cooperunião atende a um pequeno segmento do mercado, que são três cidades do Sudoeste Paranaense, Flor da Serra do Sul (Pr), Barracão (Pr) e Palma Sola (Sc) e uma pequena parte da região Oeste do Estado de Santa Catarina, compreendendo um segmento de mercado que vai da cidade de Dionísio Cerqueira (SC) até Chapecó (SC).

Um detalhe importante é que, a cidade de Barracão (Pr) e Dionísio Cerqueira (SC), que pertencem ao escopo estratégico da Cooperunião, fazem fronteira com a Argentina. Por conseguinte, muitos pontos de venda onde são comercializados os frangos Terra Viva da Cooperunião, têm os argentinos como clientes.

- **Característica dos Produtos**

A unidade de negócio estudada, que trabalha no segmento avícola, produz uma commodity, que é o frango inteiro. Diferentemente das outras duas unidades-caso deste trabalho, que possuem uma linha de produto, a Cooperunião não tem uma linha de produtos. O único produto é o frango inteiro.

Do ponto de vista mercadológico, trata-se de um produto sem sofisticação, embora do ponto de vista intra-organizacional, seria um produto diferenciado pelo fato de possuir uma gramatura maior, sendo necessário para isso permanecer por mais tempo no aviário, antes de ir para o frigorífico.

Como este trabalho utiliza o critério mercadológico, o produto é sem sofisticação.

- **Demanda do Mercado**

Os clientes do nicho de mercado (Barracão –Pr, Palma Sola – Sc, Flor da Serra do Sul – Pr e de Dionísio Cerqueira – SC até Chapecó – SC), são muito sensíveis a preços, por conseguinte, a demanda é elástica.

- **Determinação dos Preços**

Como o produto é sem sofisticação, do ponto de vista mercadológico, dependendo das forças setoriais prevalecentes, os clientes em geral estão dispostos a pagar apenas preços de baixos a médios para os frangos comercializados com a marca Terra Viva.

Um problema que tem ocorrido é que a cooperativa não está conseguindo ser auto-suficiente na produção de milho, que é um insumo estratégico na

produção de ração para as aves. Deste modo, a Cooperunião tem buscado uma parte destes insumos no mercado.

Acontece que o preço do milho praticamente tem dobrado nos últimos tempos, aumentando o custo de produção.

Na unidade de negócio, buscou-se junto aos órgãos competentes, um projeto de frigorífico que fosse a estrutura mínima exigida, para se adequar à estratégia de nicho-custos baixos.

A câmara fria, que armazena o produto final, é suficiente para a produção da cooperativa.

Mesmo tendo implantado uma estrutura mínima, para manter o posicionamento estratégico, há uma sub-utilização do frigorífico, havendo abates duas vezes por semana e nestes dois dias, a jornada de trabalho é apenas na parte da manhã.

Nos dias e horários em que o frigorífico não está operando, os associados são remanejados para as atividades de outras unidades de negócio da cooperativa, de forma que não há ociosidade.

Além disso, praticamente a unidade de negócio nunca pára, porque nos dias que não ocorrem abates, permanece em funcionamento o setor administrativo; de vendas; distribuição; câmara fria; manutenção de caldeiras e outras máquinas utilizadas para o resfriamento do frango durante o processo de abate; limpeza do frigorífico, etc.

Desta forma, são baixos os Custos Operacionais. Isto tem um impacto no Retorno sobre os Investimentos, um indicador do desempenho estratégico, na perspectiva financeira, conforme foi demonstrado na análise dos documentos.

Os esforços em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos não há, tendo como tônica principal o processo de operações e serviço pós-vendas. A Cooperunião não estimula o desenvolvimento de produtos novos ou melhorados, o que poderia implicar aumento nos custos. Em termos de desempenho estratégico, na perspectiva interna, conforme será mostrado em item específico, este seria um item que merece mais atenção, pois é um processo crítico de longo prazo, no qual as organizações necessitam alcançar a excelência para obter um desempenho estratégico em toda a sua plenitude.

Mas isto é em função da própria estratégia competitiva de nicho—custos baixos, que relega em segundo plano, o processo de inovação.

Justamente para minimizar os custos, busca-se um aumento da eficiência em logística e distribuição, facilitada pelo fato de se posicionar no mercado com uma estratégia de nicho-custos baixos, onde o escopo estratégico é estreito e a distância percorrida para se fazer entregas é pequena, comparada com as duas outras unidades-caso desta pesquisa, onde até o transporte por oceano, utilizando navios é utilizada.

Embora existam as despesas promocionais ou de divulgação, as mesmas são mínimas, ocorrendo mais na própria embalagem do produto, no caminhão que faz a entrega, na participação de eventos (como a Festa do Frango, no aniversário da cidade de Dionísio Cerqueira – SC).

Um outro fator que contribui para a divulgação da cooperativa é o fato de ser um sucesso de reforma agrária. Os associados eram do Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), que com muita luta e determinação, conseguiram um assentamento, cujo nome é “CONQUISTA DA FRONTEIRA”. Lá constituíram a Cooperunião, onde esta pesquisa estuda a unidade de negócios de aves, o frigorífico. Por causa deste sucesso, a cooperativa recebe visitantes do Brasil e do mundo e isto tem benefícios bastante positivos para a unidade de negócio.

Existe uma estabilidade tecnológica na unidade de negócio, para evitar aumentos de custos, possibilitando um produto sem sofisticação, a custos baixos.

Por fim, cabe ressaltar que a Cooperunião é uma pequena unidade de negócio, bastando verificar sua produção, que é de 7.000 aves abatidas por semana, quando a Copacol, com os novos investimentos em 2.002, atingirá a produção de 250.000 aves abatidas por dia.

Desta forma, conforme comentado, considerando a vantagem estratégica, o escopo estratégico, as características dos produtos e serviços, a demanda do mercado e a determinação dos preços, a estratégia competitiva da Cooperunião é de nicho-custos baixos.

QUADRO 4.1 – Resumo das Estratégias Competitivas das**Unidades-Caso Pesquisadas**

RESUMO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS UNIDADES-CASO PESQUISADAS			
VARIÁVEIS	AURORA	COPACOL	COOPERUNIÃO
Estratégia competitiva	Diferenciação	Diferenciação	Nicho-custos baixos
Vantagem estratégica	Qualidade mais alta	Qualidade mais alta	Custos gerais mais baixos
Escopo estratégico	Todo o mercado	Todo o mercado	Nicho de mercado
Características dos produtos e serviços	Diferenciados	Diferenciados	Sem sofisticação
Demanda do mercado	Relativamente constante	Relativamente constante	Elástica
Determinação dos preços	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos.	Dependendo das forças setoriais, de médios a altos.	Dependendo das forças setoriais, de baixos a médios.

A seguir, por meio da observação, e utilizando-se de categorias analíticas, serão determinados os desempenhos estratégicos das unidades-caso estudadas.

4.4.2. Desempenho Estratégico

4.4.2.1. Aurora

- **Perspectiva Financeira**

Observa-se que, em 2.001, o Retorno sobre o Investimento foi de 10,4% aa, indicando o desempenho da estratégia competitiva na Perspectiva Financeira, revelando não somente a eficácia da estratégia, mas que se conseguiu implementá-la, obtendo um resultado positivo.

Possivelmente, uma das razões desse desempenho financeiro, é a proposta de valor que pode estar atendendo as necessidades dos clientes, conforme será visto a seguir.

- **Perspectiva do Cliente**

Os segmentos de clientes que a unidade de negócios de Quilombo atende é o pequeno ponto de venda, competindo no mercado nacional e internacional.

Nesses segmentos-alvo, como o europeu e o asiático, que são mercados exigentes, o fato da cooperativa estar conseguindo atendê-los, pode ser um indicativo de qualidade, que contribui para a satisfação dos clientes, por estar dentro de padrões internacionais.

Em virtude da qualidade, tem-se conseguido manter a fidelidade dos clientes.

Esta fidelidade dos clientes pode ser resultado de uma imagem e reputação de que a empresa se pauta pela qualidade.

O relacionamento com os clientes ocorre por visitas e por meio do Serviço de Atendimento ao Consumidor.

Não é por se pautar pela qualidade que a empresa descuida dos custos. Trabalha-se com ganhos de escala e monitoram-se os custos, como o de energia. Este último, quando em horários de pico, onde o preço da energia é mais caro, são acionados geradores próprios, que trazem uma substancial economia em termos financeiros.

No mercado internacional, em relação à satisfação do consumidor, tem sido que, o comprador estrangeiro, geralmente não é o cliente final, não sabendo a unidade de negócio, qual o nível de satisfação do cliente final no mercado externo.

Mas pode constatar-se que há medidas se o comprador estrangeiro está satisfeito, por meio da medição da conformidade dos produtos entregues em relação às especificações de compra enviadas. Foi possível determinar que os índices são excelentes, quando não 100% de conformidade, algo próximo disso. E quando ocorre algum desvio, todas medidas corretivas são tomadas.

Na perspectiva do cliente, desta forma, verifica-se a empresa pode não estar focada unicamente em suas capacidades internas, mas voltada para as propostas de valor aos clientes, procurando atender as suas necessidades.

Mas para atender as necessidades dos clientes, existe todo um processo interno que a empresa precisa obter excelência, que é o que será analisado a seguir.

- **Perspectiva Interna**

Observa-se que a Aurora possui plantas novas e modernas, sendo pró-ativa em qualidade dos produtos e serviços, ciclo de produção, tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido, até o recebimento do produto pelo

cliente; custo; lançamentos de novos produtos; investimentos em produtos e serviços inovadores, como a carne congelada e cozida (que se está preparando para oferecer como um produto novo) e entrega dos produtos dentro do prazo combinado.

As economias de escala, o aproveitamento de 100% da capacidade produtiva, o funcionamento 24 horas da unidade de negócio, além de ser uma aprendizagem organizacional, em termos de estratégia, administração, revela que, como o escopo competitivo é muito amplo, constata-se que houve um aproveitamento da estrutura da unidade em Quilombo (SC), diluindo os custos fixos.

Assim, na perspectiva interna, há o processo de inovação, com a criação de novos produtos, passando pelo processo de operações, onde os produtos são produzidos e distribuídos e por fim, ocorre o processo de pós-vendas.

Esses processos da cadeia de valor recebem influência da estratégia competitiva, por exemplo, em operações, como a ênfase da unidade de negócio é qualidade, impacta até a tecnologia que se utiliza nesses processos, como é o caso já citado, do congelamento dos cortes de frango, que ocorre em menos de uma hora, sendo que há outras tecnologias que levam horas para executar o mesmo processo.

Mas para executar todo esse processo, há a necessidade de uma infraestrutura, que será tratada na próxima perspectiva, a do Aprendizado e Crescimento.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Verificou-se que os funcionários possuem todo um estímulo para trabalhar na empresa estudada.

Há restaurante, transporte, uniformes, centros de lazer, ginástica laboral, o envolvimento da família nos programas da empresa, como o LUPA, bem como uma série de outros benefícios dentro de uma perspectiva de aprendizado e crescimento.

Onde a cooperativa instala uma unidade de negócio, como é o caso na cidade de Quilombo (SC), leva progresso social, econômico e oportunidade para as pessoas dessas comunidades, de se realizarem por meio do trabalho, que nesta referida cidade, é de 1.000 empregos.

Desta forma, observa-se que este conjunto de fatores pode criar condições para a satisfação dos funcionários, não somente pela oportunidade de ter um emprego, mas por trabalharem numa empresa do porte que é a Aurora, com o conjunto de benefícios que são oferecidos e ainda contribuindo por um ideal muito mais nobre: o cooperativismo.

A Coopercentral investe na reciclagem profissional dos funcionários, além de ajudá-los a concluir o ensino fundamental, com escola própria, em convênio com a prefeitura, além de fornecer bolsas de estudo.

Existem os investimentos na tecnologia da informação e sistemas, em toda a cadeia de valor, nas atividades primárias e de apoio, com monitoramento total da manufatura, programação de produção, conseguindo com que os sistemas, procedimentos e pessoas, ou seja, toda a infra-estrutura da unidade de negócio possa superar os desafios estratégicos, sejam de ordem interna e externa.

Na unidade de negócio, há uma preocupação, com ações práticas, como o programa LUPA, para a melhoria contínua de processos, qualidade e tempos de resposta.

Na unidade de negócios de Quilombo (SC), percebeu-se que esses benefícios oferecidos podem permitir o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais, de acordo com os fatores globais de desempenho. Para ilustrar, os valores arrecadados com o programa de reciclagem de lixo são revertidos em prol dos funcionários, como a compra de uma televisão para a área de lazer, distribuição de salgadinhos na comemoração de aniversários, entrega de cestas básicas de alimentos para quem não faltou no serviço, dentre outras coisas.

Assim, na unidade de negócios de Quilombo (SC), da Coopercentral, constata-se que há um conjunto de ações para que pessoal, procedimentos e sistemas proporcionem uma infra-estrutura que permita a excelência nos processos internos críticos, para atender as necessidades do consumidor e por conseguinte, obter um desempenho financeiro satisfatório, principalmente no que se refere ao retorno sobre os investimentos.

A seguir, por meio da observação, utilizando-se de categorias analíticas, procurar-se-á identificar o desempenho estratégico da Copacol.

4.4.2.2. Copacol

- **Perspectiva Financeira**

Observou-se que a Copacol possui uma estratégia competitiva de diferenciação.

O retorno sobre os investimentos de 17,3% aa pode significar que o acerto da estratégia competitiva, que está atendendo ao cliente com propostas de valor alinhadas com suas necessidades, o que serão analisadas a seguir, na Perspectiva do Cliente.

- **Perspectiva do Cliente**

A empresa trabalha a marca. Isto pode proporcionar a fidelidade dos clientes, além de contribuir para o nível de satisfação, com produtos de qualidade e diferenciados.

Essa qualidade e diferenciação contribuem para o fortalecimento da imagem e reputação da cooperativa.

O relacionamento com os clientes é valorizado e existem canais de comunicação voltados para este fim, como por exemplo, o SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor.

Os produtos possuem atributos de qualidade, resultando preços de medianos a altos no mercado, onde também são funcionais, pois a cooperativa explora uma tendência de mercado de produtos rápidos, saborosos e fáceis de fazer, os semi-prontos.

Aqui se percebe que parece que a cooperativa não está voltada unicamente em suas capacidades internas, voltando-se para as necessidades dos clientes, por meio de propostas de valor condizentes.

Ao se formular a estratégia competitiva e determinar as propostas de valor que serão oferecidas aos segmentos-alvo, a cooperativa precisa desenvolver processos internos críticos, que serão analisados na Perspectiva Interna, que será tratada a seguir.

- **Perspectiva Interna**

A ênfase nos processos internos é a qualidade. Percebe-se toda uma movimentação dos funcionários em torno da certificação na ISO.

Com isso, procura-se fazer um produto de qualidade, utilizando ganhos de escala, fazendo então, que o ciclo de produção seja otimizado, com o uso de tecnologia.

Busca-se efetuar as entregas dentro do prazo combinado. Em termos de custo, a Copacol não se descuida, mantém a qualidade e procura sempre obter ganhos de escala para diluir os custos fixos.

A Copacol tem feito investimentos e conseguido lançar novos produtos diferenciados e inovadores.

Aqui se constatou que toda cadeia genérica de valor está funcionando, iniciando com o processo de inovação (como a Linha Single/Prato Pronto como os cortes temperados, cozidos e congelados), passando para o processo de operações, finalizando com o processo de pós-vendas.

Uma estratégia competitiva de diferenciação necessita de uma estrutura para que seja implementada, a qual será analisada na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento a seguir.

- **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A estratégia competitiva de diferenciação da Copacol, no geral, tem obtido um desempenho na perspectiva do aprendizado e crescimento, principalmente na questão da infra-estrutura, desenvolvendo pessoas, sistemas e procedimentos,

que além dos resultados que já vêm obtendo atualmente, poderão gerar mais crescimento e melhoria de longo prazo.

Há uma diversidade de setores e tipos de ambiente de trabalho, onde é proporcionado aos colaboradores todo um sistema de recursos humanos, incluindo alimentação, transporte, vestuário, lazer, ginástica laboral, participação nos lucros, ainda assim há áreas no frigorífico que o índice de retenção dos funcionários não tem sido satisfatório.

A cooperativa está com uma estratégia em nível empresarial de crescimento e a escassez de mão-de-obra já começa a ser uma realidade, onde tem sido necessário contar com colaboradores de cidades circunvizinhas.

Na Copacol existe a disponibilidade dos sistemas de informação e investimentos são feitos na tecnologia de informação e sistemas.

A cooperativa realiza investimentos de longo prazo em seus recursos humanos, onde além da reciclagem profissional, há programas de educação reconhecidos até pelo Ministério da Educação.

Esses benefícios aos colaboradores podem permitir o alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais com os fatores globais de sucesso.

A seguir, será identificado o desempenho estratégico da Cooperunião.

4.4.2.3. Cooperunião

- **Perspectiva Financeira**

A Cooperunião obteve um Retorno sobre os Investimentos de 20,74% aa., em 2.001.

Este retorno sobre os investimentos somente foi possível porque existia uma proposta de valor aos clientes, o que será mostrada na Perspectiva do Cliente.

- **Perspectiva do Cliente**

A unidade de negócio identificou como segmentos de clientes os pequenos pontos de venda, para diminuir os riscos de inadimplência e também em função da própria estratégia competitiva e seu respectivo volume de produção, que é baixo.

O mercado escolhido foi aquele onde, sob o ponto de vista mercadológico, pudesse competir com preços baixos, ou seja, Barracão – Pr, Palma Sola – SC, Flor da Serra do Sul – Pr e de Dionísio Cerqueira – SC até Chapecó – SC.

Há repetição de compra pelos clientes nesses segmentos-alvo, podendo indicar satisfação pelo produto, o que colabora para manter a fidelidade dos mesmos.

Essa repetição de compra pelos clientes, pode significar uma imagem e reputação positiva do produto no mercado.

O relacionamento com os clientes ocorre por visitas ou por telefone.

O produto atende a todos os requisitos dos órgãos de inspeção, como o processo produtivo adequado e questões sanitárias.

A cooperativa encontrou um nicho de mercado que valoriza a proposta de valor visando atender as necessidades dos clientes nos segmentos-alvo.

O frango inteiro, sem sofisticação é a proposta de valor que a Cooperunião procura atender às necessidades dos clientes. Mas esse produto, para chegar ao mercado, passa por processos internos críticos, que serão mostrados a seguir.

- **Perspectiva Interna**

Os produtos da Cooperunião são comercializados, primeiro porque satisfazem às necessidades dos clientes no nicho de mercado escolhido.

Em segundo lugar, nesse ramo de alimentos, os produtos chegam ao mercado também porque passaram por um rigoroso processo de padrões de qualidade, exigidos por órgãos de fiscalização. Quando não são atendidos os requisitos de qualidade, perde-se o SIF, o que não aconteceu no caso estudado.

O ciclo de produção é curto, na base de 1000 frangos abatidos por hora, sendo feitos 7.000 abates por semana, conseguidos trabalhando apenas em dois dias por semana, apenas no período da manhã. O tempo em que os cooperados não estejam dedicados ao frigorífico, conforme explicado acima, são remanejados para as outras atividades da cooperativa.

É baixo o tempo transcorrido desde o momento em que é feito o pedido, até o recebimento do produto pelo cliente, facilitado pelo estreito escopo estratégico da unidade de negócio, que praticamente entrega os produtos na mesma cidade, Dionísio Cerqueira – Sc, que é uma cidade gêmea com Barracão – Pr. Palma Sola – Sc e Flor da Serra do Sul – Pr são cidades adjacentes ao município onde se localiza a cooperativa.

Como a localização da unidade de negócio é perto dos pontos de venda, isto diminui os custos do processo de operações e pós-vendas, sem contar que facilita entregar o produto dentro do prazo combinado.

As granjas ficam na área da cooperativa, que também é a mesma onde está o frigorífico, sendo mais um fator de logística que diminui os custos das operações, pois são mínimos os gastos de transporte dos frangos para o abate.

Um outro fator positivo é que os cooperados moram na própria área da cooperativa, facilitando a atividade de recursos humanos na cadeia de valor, **facilitando deslocamentos, intervalos para almoço, o que gera um menor desgaste físico para se dirigir ao trabalho.**

No tocante a desempenho estratégico, na perspectiva interna, um indicador importante e que não está acontecendo na unidade de negócio é investimentos e lançamentos de produtos novos e inovadores.

Isto quer dizer que está inoperante o processo de inovação na cadeia genérica de valor.

Uma das causas do processo de inovação não estar funcionando, é estratégia competitiva de nicho-custos baixos, pois a empresa focou um produto sem sofisticação, que é somente o frango inteiro.

Esse desempenho, portanto, é em função da própria estratégia competitiva, que influenciou o próprio resultado financeiro em 2001, com um retorno sobre investimentos de 20,74% aa.

Aqui fica evidente uma vulnerabilidade da estratégia competitiva de nicho-custos baixos, consistindo no risco do produto deixar de corresponder às necessidades do consumidor, devido ao cliente começar a desejar novas propostas de valor.

Além disso, um produto sem sofisticação é muito vulnerável às incursões de concorrentes.

O ideal seria múltiplas fontes de vantagem competitiva, aprimoramento contínuo dos produtos, buscar vantagens competitivas de ordem superior e aproveitar o desempenho estratégico atual proporcionado pela estratégia

competitiva para investir no futuro da empresa, como sistemas, pessoal, procedimentos, novos produtos, qualidade e satisfação dos clientes.

A seguir, será analisada a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, que fornece sistemas, procedimentos e pessoal, constituindo a infra-estrutura da empresa, que torna possível o desempenho nas outras três perspectivas, como a do Cliente, Financeira e Interna.

- **Perspectiva do aprendizado e Crescimento**

As pessoas que trabalham na unidade de negócio de aves da Cooperunião vivem uma realidade de dignidade humana, situação bem diferente quando há anos se iniciou o assentamento, onde muitas necessidades deixavam de ser satisfeitas, pois não havia casas para os atuais cooperados e nem trabalho. As reuniões eram feitas literalmente sob o abrigo de uma árvore frondosa que existe na área, a qual serve até hoje como um símbolo de uma concretização de um sonho, o que antes era apenas uma visão de futuro desejado e a vontade de torná-lo em realidade.

Esse olhar para o que era antes e o que é hoje, pode indicar que isto de alguma forma traz um certo nível de satisfação entre os cooperados. Não significa dizer que acabaram os problemas, que não é mais preciso batalhar para conseguirem o que necessitam, que já atingiram tudo que queriam. Não é isso que se está querendo dizer. Mas sim, que um grande passo foi dado e que está na memória de cada cooperado da Cooperunião. A comunidade em geral acompanhou este processo. Talvez isso explique o número expressivo de visitas anuais que a cooperativa recebe, do Brasil e do exterior.

A cooperativa está num processo constante de aprendizagem e a disponibilidade dos sistemas de informação é um item que precisa ser trabalhado, inclusive no que tange a como maximizar o uso das informações disponibilizadas pelos sistemas de informação.

Investimentos são feitos nos associados e o índice de retenção é alto.

Existe reciclagem profissional e investimentos na tecnologia da informação e sistemas.

Mas ainda é baixo o nível de escolaridade dos cooperados. E isto impacta o como aproveitar os sistemas de informações e é um requisito relevante para compor uma infra-estrutura de longo prazo para o contínuo desempenho positivo na Perspectiva Financeira, do Cliente e Interna, porque a Perspectiva do Aprendizado e Crescimento é um dos desempenhos da estratégia competitiva, sendo interdependente com as demais perspectivas do desempenho estratégico.

Percebe-se que o maior incentivo dos cooperados é ver o frigorífico funcionando, e isto pode proporcionar que os procedimentos e rotinas organizacionais estejam alinhados com os fatores globais de desempenho, como a lucratividade e produtividade.

É lógico que, em termos de desempenho estratégico, nas perspectivas mencionadas nesta dissertação, o aprimoramento dos indicadores nunca pode parar, seja pela dinamicidade das organizações, bem como pelas próprias características dos mercados, num mundo globalizado que hoje se vive.

A seguir, serão apresentados as estratégias competitivas e o desempenho estratégico em perspectiva.

4.5. ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E DESEMPENHO ESTRATÉGICO EM PERSPECTIVA

Nesta seção serão apresentados as estratégias competitivas e o desempenho estratégico em perspectiva das unidades-caso pesquisadas, mas sem a pretensão de querer comparar as cooperativas. O único denominador comum que existe é a identificação das estratégias competitivas, dos desempenhos estratégicos, verificando se há alguma relação entre as variáveis.

4.5.1. Aurora

A Aurora enfatiza a qualidade mais alta, posicionando-se com uma estratégia competitiva de diferenciação.

Esta estratégia competitiva influencia o desempenho estratégico, pois viabiliza uma posição defensiva ou ofensiva em relação às cinco forças competitivas.

Isolando-se da rivalidade competitiva, devido a uma marca forte, induz a uma lealdade junto ao consumidor, tornando-os menos sensíveis aos preços.

Essa lealdade do consumidor significa que as propostas de valor da unidade de negócio podem estar alinhadas às necessidades dos clientes, inibindo a ação de concorrentes.

Estas propostas de valor ao cliente, alinhadas às reais necessidades do mesmo, implicam dizer que na Perspectiva do Cliente, a empresa não está voltada unicamente em suas capacidades internas, embora estas últimas não possam ser desprezadas.

É na Perspectiva Interna que resultam nessas propostas efetivas de valor ao cliente, por meio dos processos de inovação, operações e serviço pós-vendas, da cadeia de valor genérica.

Nisso tudo, impactos ocorrerão na Perspectiva Financeira, como o retorno sobre os investimentos.

Mas não seriam possíveis os resultados na Perspectiva Financeira, na Perspectiva Interna e na Perspectiva do Cliente, se a unidade de negócio não tivesse ao seu dispor uma infra-estrutura adequada, em termos de sistemas, procedimentos e pessoal, que são os vetores principais da Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Sem contar que, esta lealdade do consumidor leva os concorrentes a uma necessidade de superar esta supremacia, transformando-se numa barreira de entrada.

Com margens mais altas, é possível lidar com o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, haja vista que estes últimos são menos sensíveis aos preços.

E uma empresa com um posicionamento estratégico bom, por meio da estratégia competitiva e um desempenho estratégico superior, estará muito mais bem preparada para enfrentar os produtos substitutos.

O mais interessante é que, além das estratégias competitivas influenciarem o desempenho estratégico, ocorre um efeito dinâmico, sistêmico, de tal forma que o desempenho estratégico nas perspectivas enumeradas nesta pesquisa acaba fortalecendo a vantagem competitiva, e por conseguinte, a própria estratégia competitiva, criando um círculo virtuoso.

O desempenho estratégico da cooperativa, na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento fortalece a vantagem competitiva, principalmente pela ênfase dada pela unidade-caso estudada em criar e aprimorar os fatores de produção.

Como exemplo, os recursos humanos são treinados, recebem incentivos ao seu aprimoramento, indo desenvolver seus conhecimentos em salas de aula na própria empresa, inclusive durante o horário de trabalho, ou fora da organização, por meio de bolsas de estudo.

Isto permite a manutenção da vantagem competitiva e o fortalecimento da própria estratégia competitiva.

Outra questão relevante é que a estratégia competitiva da unidade de negócios de Quilombo (SC) tem na Perspectiva Interna um fator muito importante, que é uma tecnologia de ponta, com controle computadorizado da produção e de outros aspectos, como o administrativo e de custos.

Ressalte-se toda a tecnologia que possuem, por exemplo, para a racionalidade no uso da energia elétrica.

Desta forma, pode-se compreender que o desempenho estratégico, viabilizado pelas estratégias competitivas, não mede somente o sucesso das mesmas, havendo em cada perspectiva elementos críticos, cuja observância, criação, manutenção, aprimoramento e inovação atua diretamente no fortalecimento da vantagem competitiva.

Assim, estratégias competitivas e desempenho estratégico não podem ser vistos como estáticos, mas dinâmicos e a abordagem do tema requer não uma visão estreita do assunto, mas ampla.

Outro aspecto que merece ser exposto é que estratégias competitivas e desempenho estratégico não apresentam uma lógica de pensamento linear, mas sistêmico, desta forma, são interdependentes.

Não se pode olvidar também que, nas diversas perspectivas do desempenho estratégico, há estruturas subjacentes ao fortalecimento da vantagem competitiva, que por sua vez colaboram no posicionamento estratégico no nível de unidade de negócio, contribuindo para reforçar o próprio desempenho estratégico.

Na Aurora, há todo um comportamento estratégico para ter o desempenho estratégico nas diversas perspectivas, por meio de um aprimoramento contínuo. Com isso, foram identificados investimentos na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, como em sistemas de computação, pessoal e procedimentos, formando uma infra-estrutura sólida para a competitividade no mercado.

Isto permite que a estratégia competitiva seja menos vulnerável, pois a vantagem competitiva flui de vantagem competitiva de ordem inferior para vantagem competitiva de ordem superior.

Com esta análise, já se percebe a importância de se possuir um desempenho estratégico nas perspectivas abordadas neste estudo, por tornar menos vulnerável a estratégia competitiva e o desempenho estratégico pode exercer esta função.

Compreende-se também que, esta abordagem pode contribuir às cooperativas e às empresas em geral, servindo como uma orientação para o comportamento estratégico.

Desta forma, os resultados desta pesquisa vêm mostrando que este estudo sobre estratégias competitivas e desempenho estratégico contribuiu realmente

para o aprofundamento da questão da competitividade, do comportamento estratégico, para a ciência da administração em geral, por ter conseguido apresentar as razões subjacentes dos fatores críticos de sucesso e as formas de tomada de decisão num tipo de organização bem diferenciada.

A Aurora, pelo fato de atender ao mercado interno e externo, principalmente o internacional, como a Europa, Japão e Oriente Médio, pode demonstrar não somente a qualidade de seus produtos, na Perspectiva Interna e a satisfação dos clientes, na Perspectiva do Cliente.

Ao atender segmentos de mercados mais sofisticados e exigentes, há sempre a melhoria e inovação na empresa, buscando o aprimoramento nas diversas perspectivas do desempenho estratégico, conseguindo com isso a manutenção da vantagem competitiva e desta forma, da própria estratégia competitiva.

Segundo a REVISTA AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), somente em termos das maiores cooperativas do setor agroindustrial avícola, podem ser citadas: Aurora, Coopervale, Copacol, Coopavel, Languiru e Coperguaçu.

Ainda, de acordo com a mesma revista, as maiores empresas seriam: Sadia, Perdigão, Avipal, Seara, Predileto, Frangosul, Chapecó, Pif-Paf, Minuano e Macedo.

Denota-se alto grau de rivalidade no setor em que a Aurora concorre. Embora isto possa ser atenuado com a estratégia competitiva de diferenciação adotada, reforça a importância do desempenho estratégico, porque como a concorrência é alta, há um estímulo, pressão e mesmo uma necessidade para se investir no aprimoramento de processos, qualidade, satisfação dos clientes, infraestrutura da empresa, sistemas, recursos humanos, dentre outros.

Ou seja, num ambiente competitivo como este, é fundamental o posicionamento estratégico, por meio da estratégia competitiva, com a menor vulnerabilidade possível e de difícil imitação.

O desempenho estratégico, nas quatro perspectivas apresentadas, além de ser um indicador de sucesso da formulação e implementação da estratégia no nível da unidade de negócio, enumera fatores críticos estratégicos que, para manter a competitividade, têm que ser continuamente aprimorados.

A alta competitividade do setor agroindustrial avícola torna imprescindível a consideração sobre o desempenho estratégico, como reforçador da própria estratégia competitiva.

Na estratégia competitiva, os formuladores da estratégia no nível da unidade de negócio escolhem a vantagem competitiva com a qual se posicionarão no mercado. E a fonte da vantagem competitiva está na cadeia de valor. Este é mais um motivo que mostra o porquê a estratégia competitiva influencia o desempenho estratégico.

A Aurora criou todo um sistema de valor e cadeia de valor, e o fato do tipo de organização ser cooperativa, tem sido muito positivo para a criação de múltiplas fontes de vantagem competitiva, sejam elas resultantes de atividades primárias ou de apoio da cadeia de valor.

A Aurora, além de ser uma das maiores empresas do Brasil, na Perspectiva Financeira, por exemplo, com um dos melhores retornos sobre os investimentos da região Sul, pode-se dizer que os benefícios aos cooperados ultrapassam o que este indicador mostra, pois há todo um apoio aos mesmos, com repercussões não apenas econômicas, mas com um peso social muito forte também. E isto implica resultados satisfatórios numa relação de causa e efeito em

outra perspectiva, a Perspectiva Interna, haja vista que não é possível manter a qualidade do produto sem contar com quem fornece a matéria-prima: o cooperado.

Por exemplo, se os clientes do Oriente Médio pedem um produto, cuja matéria-prima, o frango, tenha sido alimentado sem proteína animal, é necessária a participação do cooperado, que impactará a Perspectiva Interna, na questão de processos, qualidade e na Perspectiva dos Clientes, no fator satisfação dos clientes. É lógico que também há efeitos na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, pois sem um cliente satisfeito, que compre e pague pelos produtos, não há como pensar em recursos humanos, sistemas e infra-estrutura da empresa, em síntese. E isto reforça a vantagem competitiva, fortalecendo a estratégia competitiva, pela diferenciação.

Após esta análise da estratégia competitiva e o desempenho estratégico em perspectiva da Aurora, a seguir será feito o mesmo para a Cooperunião, lembrando que não há nenhuma pretensão de comparar as unidades-caso, conforme já exposto na metodologia.

4.5.2. Cooperunião

A Cooperunião soube posicionar-se num nicho de mercado, entre o Sudoeste do Estado do Paraná e parte do Oeste do Estado de Santa Catarina, com a vantagem competitiva de custos baixos.

Este desenvolvimento da estratégia competitiva de nicho-custos baixos potencializou um destaque no desempenho estratégico, em especial na Perspectiva Financeira, caracterizada por uma alta taxa de retorno sobre os

investimentos, além de proporcionar posicionamentos defensivos ou ofensivos em relação a cada força competitiva.

Conforme a REVISTA AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), é alta a concorrência no setor agroindustrial avícola, podendo ser citados alguns concorrentes, a saber: Aurora, Coopervale, Copacol, Coopavel, Languiru, Coperguaçu, Sadia, Perdigão, Avipal, Seara, Predileto, Frangosul, Chapecó, Pif-Paf, Minuano e Macedo.

Esta rivalidade, embora atenuada pelo sucesso da estratégia competitiva, indica que a Cooperunião não pode parar no aprimoramento dos produtos, precisando continuamente buscar vantagem competitiva de nível superior.

O que se constatou é que a estratégia competitiva de nicho-custos baixos, da Cooperunião, na Perspectiva Interna, utiliza-se mais do processo de operações e pós-vendas, na cadeia de valor genérica.

Não há criação de novos produtos. Isto é um risco, porque pode acontecer que as propostas de valor da unidade-caso pesquisada, com o tempo, deixem de estarem alinhadas às reais necessidades do consumidor.

Pelo menos neste caso estudado, o processo de criação de valor não está em funcionamento. Embora este fato revele uma característica da estratégia competitiva de nicho-custos baixos, ao mesmo tempo faz despontar uma vulnerabilidade.

A estratégia competitiva de nicho-custos baixos tem como vulnerabilidade a facilidade de imitação pelos concorrentes, daí a necessidade de inovação.

E para conseguir este aperfeiçoamento da vantagem competitiva, fortalecendo a estratégia competitiva, os fatores críticos de sucesso, enumerados

em cada perspectiva do desempenho estratégico, servem como balizadores do comportamento estratégico para a cooperativa.

Pode acontecer que, devido o segmento de mercado ser muito sensível a preços, há uma probabilidade para haver uma menor pressão dos clientes para uma diferenciação em escala pouco acentuada.

Mas a cooperativa deve ficar atenta para esta perspectiva do cliente, no desempenho estratégico, pois mesmo sem uma forte pressão pelo lado dos consumidores em relação a uma diferenciação mais alta, em virtude da alta sensibilidade a preços inerente à estratégia competitiva escolhida, é importante buscar o aprimoramento contínuo, inclusive na perspectiva interna, em termos de processos, qualidade e na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, nos aspectos humanos, de sistema e infra-estrutura.

Outra questão interessante é que, a Cooperunião não atende ao mercado internacional, diferentemente das outras duas unidades-caso estudadas. Por este motivo, os níveis de referência podem estar mais balizados em termos locais ou regionais.

Apenas para traçar um paralelo, já a Aurora e a Copacol atendem ao mercado internacional. Isto pode representar, pelas exigências desses mercados, uma antecipação das necessidades dos clientes no Brasil. As tendências internacionais podem mostrar o que pode ocorrer no país no futuro. Em outras palavras, em parte, por causa desse mecanismo, poder-se-ia dizer que, as cooperativas que atendem a clientes mais exigentes, estão aprimorando sua competitividade, principalmente no mercado interno.

Como a Cooperunião não atende ao mercado internacional, seria importante a monitoração das tendências em termos de mundo, de como o

mercado se comporta, porque isto pode dar pistas das necessidades do consumidor brasileiro no futuro, pois as tendências internacionais podem estar antecipando o que poderia ocorrer no Brasil.

A cooperativa está com um desempenho estratégico, onde os processos críticos na Perspectiva Interna atendem a todas as exigências dos órgãos governamentais de fiscalização, o que pode contribuir para a satisfação dos clientes.

O que se está realçando aqui é a estratégia competitiva e o desempenho estratégico, as ações e as escolhas estratégicas, para não deixar que as vulnerabilidades possam afetar o posicionamento estratégico.

A Cooperunião é uma cooperativa resultada de um assentamento dos trabalhadores sem-terra.

Delegações de vários países têm visitado o assentamento. Muitos obstáculos e desafios foram vencidos e a dignidade humana alcançada por meio da cooperativa. Isto já é motivo de muito reconhecimento. Porém, é imprescindível sempre permanecer no ritmo de melhoramento contínuo, neste caso, especialmente na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, desenvolvendo sistemas, infra-estrutura e investindo nos cooperados, que são os recursos humanos da cooperativa.

A seguir, serão apresentados a estratégia competitiva e o desempenho estratégico em perspectiva, da Copacol.

4.5.3. Copacol

A Copacol é um exemplo para muitos municípios brasileiros.

Numa cidade pequena do interior do Estado do Paraná, mais especificamente na região Oeste, no Município de Cafelândia, a Copacol conquistou a preferência dos consumidores em vários Estados do Brasil e do mundo, por meio de seus produtos de alta qualidade.

E isto é de fundamental importância para a estratégia competitiva e o desempenho estratégico, pois ao atender mercados mais sofisticados e exigentes, como a Ásia, Cingapura, Hong Cong, Japão, Europa, Oriente Médio e Mercosul, a Copacol está sempre se aprimorando.

O mercado exerce uma pressão positiva para nunca se descuidar da Perspectivas dos Clientes, da Perspectiva Interna (inclusive com freqüentes lançamentos de novos produtos), Perspectiva Financeira e Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.

Conforme a REVISTA AVICULTURA INDUSTRIAL (2001), é enorme a concorrência no setor agroindustrial avícola, as margens líquidas são muito pequenas, orientando o comportamento estratégico para se evitar erros.

A Copacol está buscando fontes de vantagens competitivas de nível superior, fortalecendo a qualidade e a diferenciação de seus produtos, o que torna mais bem posicionada a sua estratégia competitiva de diferenciação.

Um aspecto que merece observar é o aprimoramento contínuo na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, valorizando e investindo nos recursos humanos, nos sistemas e procedimentos, que constituem a infra-estrutura que tem um impacto virtuoso nas outras três perspectivas do desempenho estratégico.

Isso é fundamental porque não apenas faz parte de um desempenho estratégico relevante, mas também por contribuir para o fortalecimento da vantagem competitiva.

Toda integração, na cadeia e sistema de valor, tem-se revelado positivo para o desempenho estratégico. Assim como aconteceu nas demais unidades-caso estudadas, o tipo de organização (cooperativa) colabora para a competitividade. Exemplificando, na Perspectiva Interna, o fato de ser cooperativa permite uma rastreabilidade maior das matérias-primas dos produtos fabricados, impactando de forma favorável para qualidade dos produtos, dentre outras coisas.

Desta forma, agora é possível efetuar as conclusões sobre o problema e as perguntas de pesquisa, de acordo com os objetivos que nortearam o trabalho, o que será feito no próximo capítulo, tendo como base o referencial teórico e a metodologia mencionada.

5. CONCLUSÃO

Com base no referencial teórico e na metodologia mencionados, e após a descrição e análise dos resultados, os objetivos deste estudo foram alcançados, possibilitando a apresentação das conclusões a respeito do problema e das perguntas de pesquisa.

Não houve a pretensão de comparar as unidades-caso pesquisadas, conforme já mencionado no capítulo sobre a metodologia.

Esta pesquisa estudou a Aurora, unidade de Quilombo – Sc; a Copacol, de Cafelândia – Pr e a Cooperunião, de Dionísio Cerqueira – Sc. O único denominador comum em relação aos três casos, foi estudar, de cada um, a estratégia competitiva e o desempenho estratégico, verificando se haveria alguma relação entre estas duas variáveis. Inclusive, este foi o objetivo geral deste trabalho.

O primeiro objetivo específico era identificar as estratégias competitivas das unidades-caso estudadas, que serão demonstradas a seguir.

- **Identificação das Estratégias Competitivas**

As estratégias competitivas das unidades-caso foram identificadas da seguinte forma.

A Cooperunião adota uma estratégia competitiva de nicho-custos baixos. O escopo estratégico da mesma é estreito, atendendo o mercado local, como

Dionísio Cerqueira (Sc), Barracão (Pr), Flor da Serra do Sul (Pr), Palma Sola (Sc) e o mercado regional, que compreende a cidade de Dionísio Cerqueira (Sc) até Chapecó (Sc). O produto é sem sofisticação, ou seja, comercializa o frango inteiro, com preços de baixos a médios, cuja demanda é elástica.

A ênfase da unidade de negócio é custo. Conforme o Diretor Conselheiro, o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, a Cooperunião fabrica internamente a ração para os frangos. Compram os pintainhos da empresa Carminatti e criam os frangos em granjas próprias. Não há funcionários na cooperativa, onde os próprios cooperados fazem o trabalho na unidade de negócio.

A estratégia competitiva da Copacol é a diferenciação. Num trabalho integrado, tem correspondido a uma das principais características na conquista de novos mercados, tanto internos quanto externos, que é a exigência da certificação da qualidade e inovação da produção. Em 2001, ganhou o Prêmio ACP de Comércio Exterior, instituído e realizado anualmente pelo Concex – Conselho de Comércio Exterior da ACP – Associação Comercial do Paraná. Este prêmio é uma das maiores referências para quem conquista espaços no mercado internacional.

O Projeto de Qualidade ISO 9000 foi implantado em maio de 2.001 para a atividade avícola, com certificação concluída em 2.002.

Além dessa ênfase na qualidade, os produtos da Copacol são diferenciados, como exemplo, a comercialização dos seguintes produtos feitos com frango: espetinho, hambúrguer, mortadela, salsicha, lingüiça defumada, cortes (temperados, cozidos e congelados), cortes (sem osso e sem pele), peito, coxa e sobre-coxa.

O escopo estratégico da Cooperativa Agrícola Consolata, na unidade de negócio estudada, é amplo, atendendo o mercado interno e o externo. Segundo o

Relatório do Conselho de Administração, em 2.001, foram abatidas 41.443.820 aves. As vendas externas (para a Ásia, Europa, Oriente-Médio e Mercosul) somaram US\$21.522.158,47.

De acordo com esse Relatório, em 2000, os produtos industrializados diferenciam a marca Copacol no mercado consumidor. Esta marca fortalece a imagem da empresa no setor avícola e agrega valor ao produto.

A Aurora, unidade de Quilombo – Sc, tem uma estratégia competitiva de diferenciação.

A ênfase da unidade de negócio é qualidade. Conforme Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO, “Os produtos da Aurora, mesmo numa época ruim, onde os concorrentes podem abaixar seus preços, a fidelidade dos consumidores permanece”.

Segundo diretor industrial da Aurora, “A qualidade sempre vem em primeiro lugar. Os custos são, evidentemente, coisas que não se podem descuidar, porque fazem parte da qualidade”.

O escopo estratégico da Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda é amplo.

Segundo o Jornal da Aurora (Abril, 2002), em 2.001, a cooperativa reduziu em 29% o volume físico comercializado no mercado interno (de 111 mil para 80 mil toneladas), mas o faturamento cresceu 3,23% (de R\$151,1 milhões para R\$156,0 milhões). No mercado externo, o volume físico cresceu 20% (de 21 mil toneladas para 25,2 mil toneladas) e os valores aumentaram 81,91% (de R\$32,4 milhões para R\$59,0 milhões).

No mercado externo, os produtos vendidos de frango são diferenciados em função do país importador.

De acordo com o entrevistado, “O Oriente Médio quer um frango abatido segundo os ritos islâmicos, mas que sejam só alimentados com ração vegetal”.

Ainda, continua o diretor industrial, o Japão não compra frango inteiro, apenas cortes, tais como a perna do frango (desossada ou em pedaços) e como esse país é o segundo maior importador mundial, o Brasil acata todas as exigências e especificações de produto para vender para eles.

Percebe-se que há a necessidade de diferenciar o produto, conforme o segmento de mercado atendido. No Japão, cortes, como a perna do frango, perna desossada, perna em pedaços. No Oriente Médio, frango inteiro, alimentado com ração vegetal, com o abate dos frangos segundo os ritos islâmicos.

Na Europa, segundo o entrevistado, compram geralmente peito de frango.

Os preços dos produtos são de medianos a altos.

De acordo com o responsável, “Os preços da Aurora são de médios a altos. A Aurora não é a que dita o preço baixo, mas o preço normal do mercado”.

O segundo objetivo específico desta pesquisa era identificar o desempenho estratégico das unidades-caso estudadas e os resultados encontrados serão mostrados no próximo tópico.

- **Identificação do Desempenho Estratégico**

No desempenho estratégico, na Perspectiva Financeira, a Aurora obteve um Retorno sobre os Investimentos de 10,4% aa, em 2.001, que segundo a REVISTA EXAME, edição MELHORES e MAIORES, esse desempenho é o décimo melhor na região Sul do Brasil, no ramo industrial.

Nesse mesmo ano, a Copacol obteve um Retorno sobre os Investimentos de 17,3% aa, que de acordo com a revista já mencionada, esse é o quarto melhor desempenho da região Sul do Brasil, no ramo industrial.

A Cooperunião, em 2.001, obteve um Retorno sobre os Investimentos, na unidade de negócio estudada, de 20,74% aa.

Mas o desempenho estratégico da estratégia competitiva não é somente financeiro. Para haver o retorno sobre os investimentos são necessários processos internos que produzam os produtos para os consumidores, por meio da cadeia de valor genérica, na Perspectiva Interna.

Na Perspectiva Interna, constata-se que a cadeia de valor dos processos internos, da unidade da Aurora em Quilombo – Sc, está funcionando de uma forma completa, haja vista que se inicia com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo novas soluções para as mesmas. Após o processo de inovação, há o processo de operações, entregando o produto e prestando serviços aos clientes existentes. Por último, procura-se ver como está o processo de serviço pós-vendas, que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa.

No caso do processo de inovação da Aurora, a industrialização ocorre em Chapecó (Sc), que no caso de produtos de frango, os industrializados são duas linhas: a Linha de Produtos Aurora (por exemplo, espetinhos de peito de frango, ou lingüiça de Frango) e a Linha de Produtos Peperi (como exemplo, a salsicha de frango).

Quanto ao processo de operações e pós-vendas da Aurora, o trabalho das unidades industriais é garantir, nos produtos finais, a pureza e a qualidade que vêm do campo, produzindo com técnicas e equipamentos modernos.

A Aurora está consciente de que todo esforço somente é válido quando se tem respeito ao consumidor e ao meio ambiente. E isto pode-se constatar com as evidências obtidas com a observação. Por exemplo, no setor de cortes, os mesmos são levados a vácuo para o congelamento, que ocorre em menos de uma hora, tudo para garantir a qualidade do produto. Sabe-se que há tecnologia de congelamento, que leva horas para isso. Em Quilombo (Sc), para deixar este item mais claro, o meio ambiente é levado em consideração, havendo além da reciclagem do lixo, o tratamento de toda água utilizada no frigorífico.

A Copacol, na Perspectiva Interna, apresenta a cadeia de valor genérica dos processos internos em funcionamento de forma completa em três processos. O primeiro, iniciando com o processo de inovação, identificando as necessidades atuais e futuras dos clientes, desenvolvendo novas soluções para essas necessidades, como os cortes temperados, cozidos e congelados. O segundo, é o processo de operações, entregando o produto e prestando serviços aos clientes existentes. Somente em abates de frango, em 2.001, foram 41.443.820 aves, conforme o Relatório do Conselho de Administração. Por último, o processo de serviço pós-vendas, que complementa o valor proporcionado aos clientes pelos produtos ou serviços da empresa.

De acordo com o gerente comercial de carnes, Sr. HÉLIO SCHORR, a Copacol tem um Serviço de Atendimento ao Consumidor e qualquer reclamação, sempre tem uma medida corretiva.

Na Cooperunião, que concorre com uma estratégia competitiva diferente à da Aurora e da Copacol, a Perspectiva Interna apresenta algumas peculiaridades. Aqui, do ponto de vista da perspectiva interna, considerando a cadeia de valores genérica, a unidade de negócios, no processo de inovação, não há pesquisa das necessidades emergentes ou latentes dos clientes. Desta forma, não se desenvolvem novos produtos. A cooperativa foca os processos de operações e pós-vendas, comercializando um único produto, o frango inteiro.

Isto foi possível constatar pela observação e também pela entrevista.

Conforme Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, Diretor Conselheiro, “A Cooperunião apenas vende o frango inteiro”.

Acontece que a estratégia competitiva de nicho-custos baixos focou um produto sem sofisticação, que atendesse aos segmentos-alvo dos mercados escolhidos.

Os processos internos da Cooperunião estão consistentes com a estratégia competitiva. No entanto, o fato do processo de inovação não estar em funcionamento, revela uma vulnerabilidade do posicionamento estratégico.

Os processos internos visam produzir os produtos e serviços, enquanto na Perspectiva do Cliente, faz-se uma avaliação se a unidade de negócio não está se concentrando somente nas capacidades internas.

Na Aurora, unidade de Quilombo – Sc, na Perspectiva do Cliente, a empresa pode estar indo além de se concentrar nas capacidades internas, como produtos e tecnologia, compreendendo as necessidades do consumidor.

Segundo Sr. VINCENZO MASTROGIACOMO:

O Centro de Pesquisa e Desenvolvimento acompanha a melhoria constante dos produtos, está sempre a par das tecnologias, participando de cursos, eventos, congressos e desenvolve novos produtos, que é a demanda que vem da área comercial, conforme o mercado sente que precisa do produto, ou para acompanhar uma exigência do mercado.

No mercado internacional, o feedback do cliente refere-se mais em relação ao comprador, porque quem compra geralmente é uma Trading. Foi possível observar que a unidade de negócio tem controle informatizado das características dos produtos solicitados pelos compradores no exterior e a efetivamente entregue, sendo que os números mostravam 100% de conformidade. Eventualmente, o índice não era o máximo, mas se aproxima disso.

As propostas de valor da Aurora procuram evitar que os concorrentes tomem mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

No desempenho estratégico, pela Perspectiva do Cliente, a Copacol também pode estar indo além de se concentrar nas capacidades internas, como produtos e tecnologia, compreendendo as necessidades do consumidor, para que os concorrentes não tomem mercado, oferecendo produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

Isto é possível constatar pela Linha Single de produtos, que consistem em pratos prontos. Há também os cortes (temperados, cozidos e congelados), os cortes (sem osso e sem pele), a salsicha, a lingüiça defumada, o hambúguer de frango, espetinhos, mortadela, dentre outros produtos. Percebe-se que são produtos com valor agregado. E a cada 12 meses, em média, sempre têm novos produtos sendo lançados no mercado.

Em relação ao desempenho estratégico da Cooperunião, pela Perspectiva do Cliente, a unidade de negócio pode estar se concentrando em dois fatores. O primeiro fator seria as capacidades internas, comercializando somente o produto frango, não lançando novos produtos, embora os clientes possam estar solicitando.

Segundo CARLOS ALBERTO SISTHERENN, “Os clientes estão satisfeitos, mas há alguns que têm pedido cortes de frango: coxa, sobre-coxa, coração, etc”.

O segundo fator seria a tecnologia existente, que permite praticamente a comercialização de um único produto, o frango inteiro. Compreender as necessidades do consumidor colabora para evitar que os concorrentes tomem mercado, com produtos ou serviços melhor alinhados às preferências desses clientes.

Isto pode ser em função da estratégia competitiva adotada, que valoriza a estabilidade tecnológica, evitando, como consequência, responder a novas oportunidades de produto e mercado.

Assim, esses foram os desempenhos estratégicos das unidades-caso estudadas, pela Perspectiva do Cliente. Contudo, não seriam possíveis realizações nas perspectivas acima mencionadas, sem que a estratégia competitiva não contasse com pessoas para executá-la, utilizando-se de sistemas e procedimentos.

Na Aurora, pela Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, a infraestrutura está possibilitando a consecução do desempenho estratégico nas outras três perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva Interna e Perspectiva do Cliente, pois são 45 mil clientes, 41 distribuidores e três filiais de vendas no Brasil, a saber: duas no Estado de São Paulo e uma no Estado do Rio de Janeiro.

Se partir da premissa de desempenho financeiro no curto prazo, o investimento em pessoal, em sistemas e em processos pode ser difícil, haja vista que a redução destes pode trazer ganhos incrementais no curto prazo. Mas a cooperativa está investindo no futuro e não apenas em investimentos tradicionais, como equipamentos e P & D.

De acordo com o Relatório Anual (2001):

Nos Recursos Humanos, o programa LUPA (5s) procurou sensibilizar as pessoas no conceito da manutenção e auto-disciplina.

Continuamos a dar ênfase ao programa Vida Saudável, que visa conscientizar nossos funcionários sobre os riscos que o álcool e outras drogas representam à saúde.

Realizamos mais um programa de desenvolvimento de gestores, em parceria com a Fundação Dom Cabral, que contemplou alguns de nossos colaboradores e também participantes das Cooperativas Filiadas, resultando no final cinco projetos aplicativos.

Objetivando a qualificação do quadro funcional, oportunizamos 41 mil horas de treinamentos, interna e externamente.

Na área de saúde criamos um programa para os executivos e instalamos comitês de ergonomia em todas as nossas fábricas, para adequar as atividades de nossos funcionários.

Ainda, este mesmo Relatório Anual destaca a conclusão, em 2.001, do projeto do novo sistema de informações gerenciais, que abrange contabilidade, financeiro, custos societários e gerenciais, orçamento e informações gerenciais. Em 2002, haverá uma nova tecnologia de informática para o ambiente Aurora.

Na Copacol, o desempenho estratégico, pela Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, na questão de pessoal, que faz parte da infra-estrutura que permite o desempenho nas demais perspectivas, há rotatividade dos colaboradores, devido a uma tipicidade interna do negócio, onde alguns setores ou são muito frios, ou muito úmidos, bem como a uma peculiaridade externa à organização, como estar localizado numa região em que começa ficar difícil a disponibilidade de mão-de-obra. Quanto aos sistemas, foram os maiores investimentos nos

últimos dois anos e em relação aos procedimentos, há toda uma atenção, tendo em vista a certificação no ISO.

De uma maneira geral, na Copacol, pela Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, a infra-estrutura está possibilitando a consecução do desempenho nas outras três perspectivas: Perspectiva Financeira, Perspectiva Interna e Perspectiva do Cliente.

Isto pode mostrar que a Copacol não está com a premissa de desempenho financeiro no curto prazo, onde o investimento em pessoal, em sistemas e em processos é difícil, haja vista que a redução destes pode trazer ganhos incrementais no curto prazo.

A empresa proporciona aos funcionários bolsas de estudos, treinamentos, participação nos resultados, creche para os filhos, sala de amamentação, auxílio transporte, refeitório, vale alimentação, vale compras, plano de saúde Unimed, convênio médico/hospitalar, lazer e recreação, empréstimos, CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes), PPRA (Programa de Prevenção de Riscos Ambientais), PCMSO (Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional), campanha de redução de acidentes, SESMET (Serviço Especializado em Segurança e Medicina do Trabalho), ginástica laboral, projeto qualidade de vida e serviços sociais.

Segundo o Sr. VALTER PITOL, Diretor Presidente da Copacol, em sua mensagem da diretoria, conforme o Relatório do Conselho de Administração (2001):

Encerramos o ano de 2.001 com um resultado três vezes maior do que o ano anterior, além de consolidar o projeto de integração, e conquistar prêmios que reconheceram a importância de nosso trabalho. Esse resultado foi consequência da união da cooperativa, que busca constantemente a excelência em seus produtos e serviços, priorizando a valorização do ser humano.

A empresa está investindo no futuro e não apenas em investimentos tradicionais, como equipamentos e P & D.

Em 1999, a Copacol colocou em funcionamento um sistema de comunicação de dados, interligando a sede com suas unidades, on line. Esta estrutura possibilita a comunicação de voz, por contato telefônico em sistema digital. Isto reduz custos, agiliza informações.

A Copacol também é provedora de Internet, facilitando o acesso aos usuários de micros de toda a região.

Em 2.001, segundo o Relatório do Conselho de Administração, foram distribuídas centenas de bolsas de estudos, beneficiando associados, dependentes e colaboradores. Foram investidos R\$240.000,00 em cursos universitários, em especializações e em pós-graduação, além dos cursos no ensino médio e técnico.

Já na Cooperunião, na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, a estrutura está permitindo o desempenho estratégico nas demais perspectivas, mas há um campo para aprimoramento ainda, como em pessoal, a questão do baixo nível de escolaridade.

O terceiro objetivo da pesquisa também foi atingido, verificando a relação entre as variáveis estratégias competitivas e desempenho estratégico.

- **Estratégia Competitiva x Desempenho Estratégico**

O terceiro objetivo específico da pesquisa foi atingido e verificou-se que as estratégias competitivas podem relacionar-se com o desempenho estratégico, nas três cooperativas do setor agroindustrial avícola, na região Oeste do Estado do Paraná e Santa Catarina.

Essa relação entre as variáveis será mostrada a seguir.

- **A Relação entre as Variáveis Estudadas**

As respostas às perguntas de pesquisa mostram a relação entre as variáveis, resolvendo o problema de pesquisa e atingindo o terceiro objetivo específico deste estudo.

- **primeira pergunta de pesquisa:**

Como a estratégia competitiva pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria?

Ao se escolher uma estratégia competitiva, uma unidade de negócio necessita estabelecer os segmentos de clientes e mercados nos quais competirá, por meio de seus produtos e/ou serviços.

Esta escolha de segmentos de clientes e mercados através dos quais serão ofertados determinados produtos e/ou serviços, define o tamanho de mercado e amplitude do mesmo, se amplo ou estreito.

Esta já é uma relação que existe entre a estratégia competitiva e o desempenho estratégico, pois na perspectiva do cliente, do desempenho

estratégico, verifica-se o sucesso na implementação daquilo que foi formulado em termos de escopo estratégico no nível da unidade de negócio. E para atingir este objetivo, utiliza-se de um sistema de controle estratégico, onde os indicadores medem o desempenho obtido.

Como a formulação das estratégias competitivas é precedida da análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo, seja em nível de macro-ambiente ou do ambiente setorial, bem como a análise do ambiente interno (como recursos, missão organizacional e objetivos da empresa), verifica-se que as estratégias competitivas e o desempenho estratégico fazem parte da administração estratégica da empresa.

Outro aspecto que se tornou saliente na pesquisa é que a escolha da estratégia competitiva, principalmente no que tange à vantagem estratégica que a empresa usará para competir no mercado, influencia as estratégias funcionais da empresa.

Uma vez que as estratégias competitivas influenciam as estratégias funcionais da empresa, o desempenho estratégico capta até que ponto as estratégias funcionais estão consistentes com a estratégia competitiva.

Na Perspectiva Interna, por exemplo, do desempenho estratégico, pode-se verificar a consistência da estratégia funcional de produção, em relação à estratégia competitiva.

Na Perspectiva do Cliente, do desempenho estratégico, pode-se verificar a consistência da estratégia funcional de marketing em relação à estratégia competitiva.

Na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, do desempenho estratégico, pode-se verificar a consistência da estratégia funcional de recursos humanos em relação à estratégia competitiva.

Na Perspectiva Financeira, do desempenho estratégico, pode-se verificar a consistência da estratégia funcional de finanças em relação à estratégia competitiva.

Deste modo, a estratégia competitiva pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria, justamente por causa desta intercomunicabilidade e influência que as estratégias competitivas exercem sobre as estratégias funcionais.

Numa concepção mais ampla e moderna de estratégia, essa intercomunicabilidade é parte da própria fonte de vantagem competitiva, das estratégias competitivas, porque finanças, recursos humanos, pesquisa e desenvolvimento, nada mais são do que as atividades de apoio da cadeia de valor e produção (operações), logística de entrada e saída, marketing, são as atividades primárias da cadeia de valor.

Isto permite a manutenção da vantagem competitiva e o fortalecimento da própria estratégia competitiva.

A estratégia competitiva pode relacionar-se com o desempenho estratégico porque cria uma posição defensiva ou ofensiva em relação às cinco forças competitivas.

Na estratégia competitiva de diferenciação, isolando-se da rivalidade competitiva, devido a uma marca forte, induz uma lealdade junto ao consumidor, conseguindo com isso uma menor sensibilidade de preços e constituindo uma

barreira de entrada para os concorrentes que pretendem superar esta supremacia.

Como exemplo, pode-se citar a Aurora, onde mesmo após uma retração de mercado em abril e maio de 2.002, cujos concorrentes abaixam os preços, mas a fidelidade dos clientes permanece.

Com margens mais altas, é possível lidar com o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores, haja vista que estes últimos são menos sensíveis aos preços.

Segundo o Sr. HÉLIO SCHORR, gerente comercial de carnes da Copacol, o sobre-preço que os produtos encontram em relação aos praticados pela concorrência, caracteriza a qualidade dos mesmos.

Desta forma, uma unidade de negócio que se posiciona estrategicamente no mercado, por meio da estratégia competitiva de diferenciação, afetará o desempenho estratégico, preparando-se para enfrentar os produtos substitutos.

Portanto, mostrou-se como a estratégia competitiva de diferenciação relaciona-se com o desempenho estratégico, haja vista que a mesma cria uma posição defensiva ou ofensiva em relação às cinco forças competitivas.

Esta ação ofensiva ou defensiva em relação às cinco forças competitivas, que faz com que a estratégia competitiva afete o desempenho estratégico, também acontece com as estratégias competitivas cuja ênfase se encontra em custos.

Esse foi o caso da Cooperunião, com a estratégia competitiva nicho-custos baixos, que conforme o Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, diretor conselheiro:

Estão aproveitando-se 100% das máquinas para diminuir custos. O frigorífico consegue um nível de produtividade cinco vezes maior do que outrora e com o mesmo quantitativo de pessoas no processo produtivo.

Um dos fatores que incrementou a produtividade foi o investimento em tecnologia.

Quando o frigorífico começou suas atividades, o processo era muito manual.

Com investimento em máquinas, muitos dos procedimentos manuais foram eliminados, como por exemplo, a atividade de despenar frango.

Assim, a estratégia competitiva com ênfase nos custos, defende a empresa contra a rivalidade dos concorrentes, haja vista que ela pode obter retornos mesmo após os concorrentes esgotarem seus lucros na competição. Já o poder de barganha dos compradores somente atinge até o patamar do concorrente mais eficiente. Em relação ao poder de barganha dos fornecedores, a empresa tem uma margem maior, em termos de custos, para enfrentar possíveis aumentos nos preços de insumos. Outrossim, ocorrem as barreiras de entrada, considerando as economias de escala e as vantagens de custos.

Além das estratégias competitivas influenciarem o desempenho estratégico, ocorre um efeito dinâmico, sistêmico, de tal forma que o desempenho estratégico nas perspectivas enumeradas nesta pesquisa acaba fortalecendo a vantagem competitiva, e por conseguinte, a própria estratégia competitiva, criando um círculo virtuoso.

Assim, estratégias competitivas e desempenho estratégico não podem ser vistos como estáticos, mas dinâmicos e a abordagem do tema requer não uma visão estreita do assunto, mas ampla.

Outro aspecto que merece ser exposto é que estratégias competitivas e desempenho estratégico não apresentam uma lógica de pensamento linear, mas sistêmico, desta forma, são interdependentes.

Não se pode olvidar também que, nas diversas perspectivas do desempenho estratégico, há estruturas subjacentes ao fortalecimento da vantagem competitiva, que por sua vez colaboram no posicionamento estratégico no nível da unidade de negócio, contribuindo para reforçar o próprio desempenho estratégico.

Isto permite que a estratégia competitiva seja menos vulnerável, pois a vantagem competitiva flui de vantagem competitiva de ordem inferior para vantagem competitiva de ordem superior.

Deve-se procurar tornar menos vulnerável a estratégia competitiva e o desempenho estratégico pode exercer esta função.

Compreende-se também que, esta abordagem pode contribuir às cooperativas e às empresas em geral, como suporte para a tomada de decisões estratégicas.

Ao atender segmentos de mercados mais sofisticados e exigentes, como é o caso da Copacol e Aurora, que competem até no mercado internacional, contribui para a contínua melhoria e inovação na empresa, buscando o aprimoramento nas diversas perspectivas do desempenho estratégico, conseguindo com isso a manutenção da vantagem competitiva e por conseguinte, da própria estratégia competitiva.

Embora a estratégia competitiva crie um posicionamento defensivo ou ofensivo em relação à rivalidade no setor, mesmo assim, reforça a importância do desempenho estratégico, porque como a concorrência é alta, há um estímulo,

uma pressão e mesmo uma necessidade para se investir no aprimoramento de processos, qualidade, satisfação dos clientes, infra-estrutura da empresa, sistemas, recursos humanos, dentre outros.

Ou seja, num ambiente competitivo como este, é fundamental o posicionamento estratégico com uma estratégia competitiva com a menor vulnerabilidade possível e de difícil imitação.

O desempenho estratégico, nas quatro perspectivas apresentadas, além de ser um indicador de sucesso da formulação e implementação da estratégia no nível da unidade de negócio, enumera fatores críticos estratégicos que, para manter a competitividade, têm que ser continuamente aprimorados.

A alta competitividade do setor agroindustrial avícola torna imprescindível a consideração sobre o desempenho estratégico, como reforçador da própria estratégia competitiva.

Neste estudo, o fato do tipo de organização ser cooperativa, tem sido muito positivo para a criação de múltiplas fontes de vantagem competitiva, sejam elas resultantes de atividades primárias ou de apoio da cadeia de valor.

Nas cooperativas, o social é muito forte e caminha junto com o fator econômico. Por isso, os resultados superam os números simplesmente expressos nos balanços.

Além disso, o desempenho estratégico capta os determinantes estratégicos utilizados para a formulação da estratégia competitiva, como escopo, vantagem, preços, elasticidade e produtos.

Ora, se uma unidade de negócio não obtiver um desempenho nestes determinantes estratégicos que fazem parte da formulação da estratégia

competitiva, significa que não se conseguiu implementar a estratégia competitiva e isto irá aparecer nas diversas perspectivas do desempenho estratégico.

As estratégias competitivas influenciam o desempenho estratégico, e as perspectivas são interdependentes.

Uma estratégia competitiva, que produza um desempenho estratégico na Perspectiva Financeira, caracterizado pelo Retorno sobre Investimentos, somente é possível se uma unidade de negócio não se concentrar unicamente em suas capacidades internas.

Justamente na Perspectiva do Cliente, do desempenho estratégico, que a empresa vai além de suas capacidades internas, procurando levar até aos clientes, propostas de valor alinhadas às necessidades dos mesmos, para evitar ataque dos concorrentes nos segmentos-alvo de mercado.

Mas estas propostas de valor somente são concretizadas, com um desempenho estratégico na Perspectiva Interna, alcançando excelência nos processos internos críticos, que se iniciam com o processo de inovação, passando para o processo de operações, terminando com o processo de pós-vendas.

A estratégia competitiva influencia o desempenho estratégico, também na Perspectiva do Aprendizado e Crescimento, porque esta perspectiva fornece a infra-estrutura, constituída por pessoas, procedimentos e sistemas, para as outras três perspectivas do desempenho estratégico.

Segunda pergunta de pesquisa:

Por que a estratégia competitiva do tipo meio-termo pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria?

Não foi possível responder porquê uma estratégia competitiva do tipo meio-termo pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria, haja vista que não foi encontrado este tipo de estratégia nesta pesquisa.

- terceira pergunta de pesquisa:

Por que a estratégia competitiva, quando de sua implementação, se houver o comprometimento das pessoas, pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria?

Nas unidades-caso estudadas, foi possível verificar que, a estratégia competitiva, quando de sua implementação, havendo comprometimento das pessoas, pode relacionar-se com o desempenho estratégico entre os concorrentes de uma mesma indústria.

Nas unidades-caso desta pesquisa, verificou-se que a estratégia competitiva, quando de sua implementação, havendo comprometimento, traz lealdade das pessoas, constituindo-se numa premissa de ordem interna que, aliada às premissas de ordem externa, como autoridade, comunicação, aconselhamento, informação, objetivos e valores, constituem uma fisiologia

organizacional, que pode relacionar-se a um desempenho estratégico entre concorrentes de uma mesma indústria.

Somente para ilustrar esse comprometimento, conforme Sr. CARLOS ALBERTO SISTHERENN, diretor conselheiro da Cooperunião, “Quando todos aqui vieram para o assentamento, tinham um sonho: o de agregar valor aos produtos. Todos fazem as coisas, realizam a visão da cooperativa. Uma perda do mercado conquistado seria como uma punição para os associados”.

Esta questão do comprometimento, na implementação das estratégias competitivas, afetando o desempenho estratégico, como mostrado no caso da Cooperunião, por exemplo, ilustra bem o que SCHUMPETER (1984) já chamava atenção, ao ressaltar que uma visão é tão forte que, embora ela possa não ser totalmente impecável no desenho fundamental ou nos detalhes, as críticas e as imperfeições simplesmente estimulam a exibição do vigor da estrutura. Isto acontece porque, além do envolvimento dos sentimentos das pessoas no processo, aquilo que se pretende realizar reveste de aspectos muito comparáveis a uma religião, onde a pessoa se converte naquilo que lhe mostram, tornando seus atos um reforço positivo de satisfação por uma causa e suas omissões, um pesar na consciência.

A seguir, serão apresentadas as implicações dos resultados desta pesquisa.

5.1. IMPLICAÇÕES DOS RESULTADOS

Os resultados desta pesquisa tiveram implicações do ponto de vista acadêmico e organizacional.

5.1.1. Do Ponto de Vista Acadêmico

Do ponto de vista acadêmico, os resultados implicam numa importante contribuição teórica em estratégia, mostrando como a estratégia competitiva pode relacionar-se com o desempenho estratégico e a relevância do comprometimento das pessoas para que a estratégia competitiva seja bem implementada e traga um desempenho estratégico.

Outra implicação do ponto de vista acadêmico é que este trabalho contribuiu para o aprofundamento do estudo relativo à competitividade, ao comportamento estratégico das cooperativas, à ciência da administração em geral, por revelar os fatores críticos de sucesso e as formas de tomada de decisões num tipo peculiar de organização.

Não basta querer implementar as estratégias competitivas sem a lealdade das pessoas. A estrutura organizacional é essencial como fonte de premissas internas, que contribuem para o desempenho estratégico, mas é insuficiente, sendo necessário o comprometimento de todos, ou seja, a estratégia competitiva necessita de premissas de ordem interna e externa para produzir o desempenho estratégico, juntamente com um posicionamento estratégico claro e consistente.

O destaque destes aspectos cruciais, num contexto de administração estratégica, foi uma implicação dos resultados desta pesquisa, sob o ponto de vista acadêmico.

Mas além das implicações do ponto de vista acadêmico, houve implicações do ponto de vista organizacional, conforme serão expostas a seguir.

5.1.2. Do Ponto de Vista Organizacional

Este trabalho, realizado em cooperativas, que possuem uma estrutura organizacional complexa e uma forma peculiar de tomar decisões, as estratégias competitivas e desempenho estratégico podem ser utilizados pelas três cooperativas deste estudo, bem como pelas organizações em geral, como um suporte para a tomada de decisões estratégicas.

As estratégias competitivas, dentro de um modelo de administração estratégica, enquadram no âmbito da formulação das estratégias, sendo interdependentes com as estratégias empresariais e as funcionais.

E, para a formulação das estratégias competitivas, há toda uma análise macro-ambiental e setorial das oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Já o desempenho estratégico, dentro de um modelo de administração estratégica, poderia situar-se no controle estratégico, medindo o desempenho da implementação das estratégias, o que no caso desta pesquisa, referiu-se às estratégias no nível da unidade de negócio.

Portanto, uma implicação desta pesquisa, do ponto de vista organizacional, é a contribuição para as cooperativas estudadas, bem como para as organizações em geral, tenham um suporte para a tomada de decisões estratégicas, adaptável a cada realidade e indispensável para a sobrevivência de longo prazo das empresas.

Após expor algumas implicações dos resultados, os mesmos podem também servir de base epistemológica para pesquisas futuras, conforme sugestões que serão fornecidas a seguir.

5.2. SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para pesquisas futuras, sugere-se o estudo das estratégias competitivas em empresas que atuam no mercado internacional, verificando como a vantagem competitiva pode relacionar-se com a competitividade internacional entre concorrentes de uma mesma indústria.

Seriam relevantes, estudos futuros para verificar como os determinantes estratégicos da vantagem competitiva podem relacionar-se com a competitividade internacional entre concorrentes de uma mesma indústria.

Sugere-se também, estudo sobre a relação entre as atividades primárias e secundárias da cadeia de valor no desempenho estratégico.

ANEXO 1
ROTEIRO DA
ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA	
CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	
<p>O presente formulário é parte integrante de uma pesquisa destinada à elaboração de uma dissertação de mestrado em administração, da UFPR, na área de Estratégia e Organizações. O objetivo básico é verificar se há relação entre as estratégias competitivas e o desempenho estratégico.</p> <p>As informações recebidas serão consideradas sigilosas, sendo garantido o anonimato dos entrevistados nos textos decorrentes do presente estudo.</p>	
INFORMAÇÕES A RESPEITO DA EMPRESA	
Dados de Identificação:	
Número quest. : _____	Data: ____/____/____ Hora: ____/____/____
Empresa: _____	
Nome e Cargo: _____	
Telefone para contato: _____	
<ul style="list-style-type: none"> • características dos produtos e serviços. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda do mercado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinação dos preços. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escopo estratégico 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase da unidade de negócio. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Visão da empresa x comprometimento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • A taxa de retorno sobre os investimentos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem e reputação 	
<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento 	
<ul style="list-style-type: none"> • Atributos dos produtos e serviços (em termos de qualidade, preço e funcionalidade) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade dos clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • satisfação dos clientes 	
<ul style="list-style-type: none"> • investimentos em produtos e serviços inovadores. 	
<ul style="list-style-type: none"> • a qualidade dos produtos e serviços. 	
<ul style="list-style-type: none"> • O ciclo de produção . 	
<ul style="list-style-type: none"> • tempo do pedido, até o recebimento do produto pelo cliente. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo lançamentos de novos produtos. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em criação de produtos e serviços inteiramente novos, que atendam às necessidades emergentes de clientes atuais e futuros. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Os custos x custos dos concorrentes 	
<ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade de entrega dos produtos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Retenção dos funcionários. 	

• Reciclagem de funcionários.
• Investimentos em tecnologia da informação e sistemas.
• Motivação.
• a produtividade dos funcionários
• alinhamento: procedimentos e rotinas organizacionais x incentivos aos funcionários.
• Satisfação dos funcionários.
• Sistemas de informação: disponibilidade em tempo real; funcionários na linha de frente da ação; decisões; informações;
• lucratividade por funcionário .

ANEXO 2
PLANO DE OBSERVAÇÃO

PLANO DE OBSERVAÇÃO	
CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES	
O presente plano de observação é parte integrante de uma pesquisa destinada à elaboração de uma dissertação de mestrado em administração, da UFPR, na área de Estratégia e Organizações. O objetivo básico é verificar se há relação entre as estratégias competitivas e o desempenho estratégico.	
INFORMAÇÕES A RESPEITO DA EMPRESA	
Dados de Identificação:	
Número plano de observação : _____	Data: ____/____/____ Hora: ____/____/____
Empresa: _____	
Telefone para contato: _____	
<ul style="list-style-type: none"> • características dos produtos e serviços. • Demanda do mercado. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Determinação dos preços. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Escopo Estratégico. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Ênfase da unidade de negócio. • Visão da empresa x comprometimento. 	
<ul style="list-style-type: none"> • A taxa de retorno sobre os investimentos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Imagem e reputação • Relacionamento • Atributos dos produtos e serviços (em termos de qualidade, preço e funcionalidade) 	
<ul style="list-style-type: none"> • Fidelidade dos clientes. 	
<ul style="list-style-type: none"> • satisfação dos clientes 	

<ul style="list-style-type: none"> • A lucratividade proporcionada pelos clientes dos segmentos-alvo
<ul style="list-style-type: none"> • investimentos em produtos e serviços inovadores.
<ul style="list-style-type: none"> • A Qualidade dos produtos e serviços.
<ul style="list-style-type: none"> • O ciclo de produção .
<ul style="list-style-type: none"> • tempo do pedido, até o recebimento do produto pelo cliente.
<ul style="list-style-type: none"> • Tempo lançamentos de novos produtos.
<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em criação de produtos e serviços inteiramente novos, que atendem as necessidades emergentes de clientes atuais e futuros.
<ul style="list-style-type: none"> • Os custos x custos dos concorrentes
<ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade de entrega dos produtos
<ul style="list-style-type: none"> • Retenção dos funcionários.

• Reciclagem de funcionários.
• Investimentos em tecnologia da informação e sistemas.
• Motivação.
• A produtividade dos funcionários
• Alinhamento: procedimentos e rotinas organizacionais x incentivos aos funcionários.
• Satisfação dos funcionários.
• Sistemas de informação: disponibilidade em tempo real; funcionários na linha de frente da ação; decisões; informações;
• lucratividade por funcionário .

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K. R. **El Concepto de Estrategia de la Empresa**. Pamplona: EUNSA, 1977.

ANSOFF, H. I. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARGYRIS, C. Teaching Smart People How to Learn. **Harvard Business Review**. 69 (3), p. 99-109, 1991.

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Aurora** – A Hora Mais Gostosa do Dia – maio, 2000.

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Cooperativismo** – A Força da União a Serviço do Desenvolvimento – Chapecó: 2001..

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Linha de Produtos – Aurora** – A Hora Mais Gostosa do Dia – Chapecó: 2001.

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Perfil Industrial**. Chapecó: 2001.

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Relatório Anual**, 2001.

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Coleção Hora Gostosa**. Volume 1. Chapecó: Oficina Mágica Produções, 2002.

AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Coleção Hora Gostosa**. Volume 2. Chapecó: Oficina Mágica Produções, 2002.

- AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Cooperativismo**. Chapecó: junho, 2002.
- AURORA – Coopercentral – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda – **Perfil Industrial**. Chapecó: junho, 2002.
- BARROS, A. J. P. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia** – um Guia para Iniciação Científica. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- BARROS, A. J. P. e LEHFELD, N. A. S. **Projeto de Pesquisa: Propostas Metodológicas** – 12ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2001.
- BOWER, J. L. e HOUT, T. M. Fast-Cycle Capability for Competitive Power. **Harvard Business Review**. 66 (6), p. 110-118, 1988.
- BRASIL, Lei no 5.764, de 16 de Dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, Institui o Regime Jurídico das Sociedades Cooperativas e Dá Outras Providências. **Diário Oficial da União**: 16.12.1971.
- BRUYNE et al. **Dinâmica da Pesquisa em Ciências Sociais**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- CAMPBELL, A. e ALEXANDER, M. What's Wrong with Strategy? **Harvard Business Review**. 75 (6), p. 42-51, 1997.
- CASTRO, C. M. **A Prática da Pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.
- CHANDLER, A. D. **Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. 19ª Ed. Cambridge: The MIT Press, 1995.
- CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais** – 4ª Ed. São Paulo: Cortez Editora, 2000.
- COPACOL. Cooperativa Agrícola Consolata – **Edição Comemorativa dos 35 anos da Copacol**, 1988.

- COPACOL. Cooperativa Agrícola Consolata – **Relatório do Conselho de Administração**, 2.000.
- COPACOL. Cooperativa Agrícola Consolata – **Relatório do Conselho de Administração**, 2001.
- COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata – **Acervo Histórico Pe. Luis Luise**. Cafelândia: maio, 2002.
- COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata – **O Mundo do Frango**. Cafelândia: maio, 2002.
- COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata – **Produtos e Serviços de Qualidade**. Cafelândia: maio, 2002.
- COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata. **Taylor Made Products for Special Market Requirements**. Cafelândia: maio, 2002.
- COURTNEY et al. (1997). Strategy Under Uncertainty. **Harvard Business Review**. 75 (6), p. 67-79, 1997.
- CRISTENSEN, C. M. Making Strategy: Learning by Doing. **Harvard Business Review**. 75 (6), p. 141-156, 1997.
- DAVIDOW, W. H. e UTTAL, B. Service Companies: Focus or Falter. **Harvard Business Review**. 67 (4), p. 77-85, 1989.
- DAWAR, N. e FROST, T. Competing with Giants – Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. **Harvard Business Review**. 77 (2), p. 119-129, 1999.
- ECCLES, R. G. The Performance Measurement Manifesto. **Harvard Business Review**. 69 (1), p. 131-137, 1991.
- EISENHARDT, K. M. e SULL, D. N. Strategy as Simple Rules. **Harvard Business Review**. 79 (1), p. 107-116, 2001.

- GHEMAWAT, P. Sustainable Advantage. **Harvard Business Review**. 64 (5), p. 53-58, 1986.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GOOLD, M. e CAMPBELL, A. Many Best Ways to Make Strategy. **Harvard Business Review**. 65 (6), p. 70-76, 1987.
- HAMEL, G. Bringing Silicon Valley Inside. **Harvard Business Review**. 77 (5), p. 71-84, 1999.
- HAMEL, G. Waking Up IBM- How a Gang of Unlikely Rebels Transformed Big Blue. **Harvard Business Review**. 78 (4), p. 137-146, 2000.
- HAMMES et al. Aurora – **NBR ISO 9001**. São Miguel do Oeste: Comitê de Qualidade, 2002.
- HANNAN, M. T. e FREEMAN, J. **Organization Ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1989.
- HART, S. L. Strategies for a Sustainable World. **Harvard Business Review**. 75 (1), p. 68-76, 1997.
- HENDERSON, B. D. The Origin of Strategy. **Harvard Business Review**. 67 (6), p. 139-143, 1989.
- Home Page. <http://www.abef.com.br>. **Mercado Mundial – Estatísticas**.
- Home Page. <http://www.aveseevos.com.br>. **Mercado Mundial de Frango e Ovos**.
- HÜBNER, M. M. **Guia para Elaboração de Monografias e Projetos de Dissertação de Mestrado e Doutorado**. São Paulo: Pioneira, 1999.

ISENBERG, D. J. The Tactics of Strategic Opportunism. **Harvard Business Review**. 65 (2), p. 92-97, 1987.

JORNAL AURORA – Cooperativa Central Oeste Catarinense Ltda. Abril, 18. Chapecó: 2002.

JORNAL COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata. Novembro/dezembro, 24 (180). Cafelândia: 2001.

JORNAL COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata – 1 (7). Cafelândia: 2002.

JORNAL COPACOL – Cooperativa Agrícola Consolata. 25 (183). Cafelândia: abril, 2002.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. **Harvard Business Review**. 70 (1), p. 71-79, 1992.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. **Harvard Business Review**. 74 (1), p. 75-85, 1996.

KAPLAN, R. S. e NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação** – Balanced Scorecard – 7ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

McLAUGHLIN et al. Professional Service Organizations and Focus. **Management Science**. 41 (7), p. 1185-1193, 1995.

MacMILLAN, I. C. e McGRATH, R. G. Discovering New Points of Differentiation. **Harvard Business Review**. 75 (4), p. 133-145, 1997.

MARCH, J. G. e SIMON, H. A. **Teoria das Organizações**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

MENEZES, C. A. C. **Cooperativas**. In: VASCONCELOS, F. C. Cooperativas – Coletânea de Doutrina, Legislação, Jurisprudência e Prática. São Paulo: Iglu, 2001.

MINTZBERG, H. Crafting Strategy. **Harvard Business Review**. 65 (4), p. 66-75, 1987.

MINTZBERG et al. **Safári de Estratégia** – um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MST. **Fazendo Escola** – Construindo o Caminho numa Escola de Assentamento do MST. Fascículo 3 . Veranópolis: ITERRA, 2000.

NORMANN, R. **Administração de Serviços** – Estratégia e Liderança na Empresa de Serviços. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

OCB. **Organização das Cooperativas Brasileiras** – GETEC/Núcleo de Banco de Dados – Junho, 2001.

OHMAE, K. Getting Back to Strategy. **Harvard Business Review**. 66 (6), p. 149-156, 1988.

PFEFFER, J. **Vantagem Competitiva Através de Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

PFEFFER, J. Six Dangerous Myths about Pay. **Harvard Business Review**. 76 (3), p. 109-119, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. From Competitive Advantage to Corporate Strategy. **Harvard Business Review**. 65 (3), p. 43-59, 1987.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva** – Criando e Sustentando um Desempenho Superior. 16ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E. **A Vantagem Competitiva das Nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

- PORTER, M. E. What is Strategy? **Harvard Business Review**. 74 (6), 61-78, 1996.
- PORTER, M. E. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review**. 79 (3), p. 63-78, 2001.
- PRAHALAD C. K. e HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**. 68 (3), p. 79-91, 1990.
- RECH, D. **Cooperativas: uma Alternativa de Organização Popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000.
- REVISTA AVICULTURA INDUSTRIAL**. Ano 91, no 1092. Porto Feliz: Agosto, 2001.
- REVISTA EXAME – Melhores e Maiores – As 500 Maiores Empresas do Brasil –** São Paulo: Ed. Abril, Jul, 2002.
- RICCIARDI, L. e LEMOS, R. J. **Cooperativa, a Empresa do Século XXI – Como os Países em Desenvolvimento Podem Chegar a Desenvolvidos**. São Paulo: LTr, 2000.
- RICHARDSON et al. **Pesquisa Social – Métodos e Técnicas**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RUDIO, F. V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. 28ª Ed. Petrópolis: Vozes, 2000.
- SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1984.
- SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais – Medidas na Pesquisa Social – V. 1 – 2ª Ed.** São Paulo: E.P.U., 1987.
- SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais – Medidas na Pesquisa Social – V. 2 – 2ª Ed.** São Paulo: E.P.U., 1987.

- SELLTIZ et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais – Medidas na Pesquisa Social**. V.3. 2ª Ed. São Paulo: E.P.U., 1987.
- SELZNICK, P. **A Liderança na Administração – uma Interpretação Sociológica**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.
- SENGE, P. M. **A Quinta Disciplina – Arte e Prática da Organização que Aprende**. 3ª Ed. São Paulo: Best Seller, 1998.
- SIMON, H. A. **Comportamento Administrativo – Estudo dos Processos Decisórios nas Organizações Administrativas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1965.
- TELMA, R. R. **A Administração Estratégica como Base do Processo Decisório**. Revista de Economia. 13 (10), p. 63-77, 1986.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais – A Pesquisa Qualitativa em Educação: o Positivismo, a Fenomenologia, o Marxismo**. São Paulo: Atlas, 1987.
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- VITALE et al. **Measuring Strategic Performance**. In: THOMAS, H. e O'NEAL, D. Strategic Integration. Chichester: John Wiley & Sons, p. 233-245, 1996.
- WEICK, K. Prepare your Organization to Fight Fires. **Harvard Business Review**. 74 (6), p. 143-148, 1996.
- WRIGHT et al. **Administração Estratégica – Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.
- YIN, K. R. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. 2ª Ed. São Paulo: Bookman, 2001.